

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zavedení nové produktové řady v potravinářském podniku

Launching a New Product Line in the Food Enterprise

Student: Bc. Pavla Bodnárová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavla Bodnárová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Zavedení nové produktové řady v potravinářském podniku**
Launching a New Product Line in the Food Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika společnosti GOLD SPICE s.r.o.
 3. Teorie životního cyklu a zavedení produktu na trh
 4. Zavedení nové produktové řady na trh a životní cyklus výrobků společnosti GOLD SPICE s.r.o.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0016-6.
- MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Inovace a nový produkt*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 80-7041-701-3.
- TIDD, J., J. BESSANT a K. PAVITT. *Managing innovation*. 2nd ed. England: John Wiley & Sons, Ltd, 2007. ISBN 0-471-49615-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

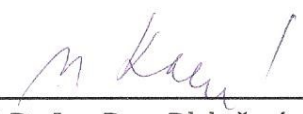
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2
mi byly dané k dispozici.

V Ostravě, dne 26. 4. 2013

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Bodnárová', written over a dotted horizontal line.

Pavla Bodnárová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Němčíkovi za cenné rady a odbornou pomoc.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Charakteristika společnosti GOLD SPICE s.r.o.....	8
3	Teorie životního cyklu a zavedení produktu na trh.....	9
3.1	Životní cyklus produktu.....	9
3.1.1	Etapa Zavedení.....	11
3.1.2	Etapa růstu.....	12
3.1.3	Etapa zralosti.....	13
3.1.4	Etapa poklesu.....	16
3.1.5	Kritika koncepce životního cyklu produktu.....	18
3.1.6	Náklady životního cyklu.....	19
3.2	Zavedení produktu na trh.....	20
3.2.1	Identifikace a hledání nápadů.....	20
3.2.2	Prověřování příležitostí a nápadů.....	23
3.2.3	Předběžná obchodní analýza.....	24
3.2.4	Koncepce totálního výrobku.....	29
3.2.5	Komercializace.....	32
4	Zavedení nové produktové řady na trh a životní cyklus výrobků společnosti GOLD SPICE s.r.o.	34
4.1	Identifikace a hledání nápadů.....	34
4.2	Prověřování nápadů a příležitostí.....	35
4.3	Předběžná obchodní analýza.....	37
4.3.1	PESTE analýza.....	37
4.3.2	Analýza SWOT.....	41
4.3.3	Konkurence v odvětví.....	46
4.3.4	Odběratelé.....	49
4.3.5	Dodavatelé.....	50
4.3.6	Produktová řada značky SUPERVEGET.....	50
4.3.7	Marketingový mix.....	51
4.4	Předpokládané tržby, náklady a zisk.....	55
4.4.1	Tržby.....	55
4.4.2	Náklady.....	57

4.4.3	Zisk.....	61
4.4.4	Bod zvratu	62
4.5	Životní cyklus produktové řady SUPERVEGET	64
4.6	Ukazatelé rentability.....	69
5	Návrhy a doporučení	71
6	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury	78
	Seznam zkratk	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Inovace patří k nejdůležitějším aspektům života podniku. Jestliže firmy chtějí dlouhodobě prosperovat a vykazovat větší míru zisku, musejí inovovat. Výrobní inovace spočívají ve změně, představující nový způsob plnění funkce produktu. Požadavek nepřetržitého inovačního klimatu je dán zejména tendencemi vlastní podnikatelské činnosti a ohraničenou životností výrobku. Přesto mnoho menších a středních podniků význam inovací podceňuje a spoléhá na zastaralé konkurenční výhody, jako např. na cenu a tradici.

Podniky přistupující k tvorbě inovací vykazují finanční stabilitu, dostatek lidských zdrojů a vhodných technologií. Důvody vyvolávající v podnikatelských jednotkách nutnost inovovat jsou různé. Jde o tendence uvnitř podniku i vně podniku. K nejčastějším příčinám patří zajištění existence a jistoty růstu firmy, snižování nákladů a zabezpečení konkurenceschopnosti, ale i využití tvůrčích a fyzických kapacit. Výrobní řady jsou rozšiřovány za účelem vyrovnání rizika poklesu tržeb z prodeje vlastní produkce. Z vnějšího prostředí bývá nutnost tvorby inovací podněcována nejen postupným stárnutím výrobků, ale také ohraničenou délkou životnosti trhu a rostoucími požadavky na bezpečnost, ekologii a zdravý životní styl.

Analýza životního cyklu výrobku zobrazuje jeho vývoj v čase, tedy je možné určit, v jaké fázi cyklu se produkt nachází. Křivka životnosti může charakterizovat i vývoj určitého oboru a tím poskytnout podklady k prosazování nových technologií a racionálnímu řízení životnosti výrobků. Cílem inovačního procesu je udržet produkci co nejdéle na úrovni zralosti a oddálit fázi poklesu.

Délka životního cyklu závisí na oboru činnosti podniku. V potravinářském odvětví jsou některé výrobky charakteristické velmi dlouhou životností. Naopak segment sypkých ochucovadel, koření a kořenících směsí, kde bude společnost GOLD SPICE s.r.o. zavádět nové výrobky řady SUPERVEGET, se vyznačuje poměrně krátkou životností.

Menší podniky na českém trhu s ochucovadly v minulosti prošly řadou fúzí a akvizicemi s většími zahraničními společnostmi. Tímto způsobem vstoupila na tuzemský trh silná konkurence, které značka SUPERVEGET úspěšně čelí. Vedení společnosti přizpůsobuje produkty aktuálním trendům v oblasti zdravého životního stylu, podpory českých výrobků a zvyšování kvality kořenících směsí.

Management i vlastníci malých a středních firem často užívají při zavádění výrobků na trh zjednodušené ekonomické propočty. Dochází tak k chybné specifikaci nákladových položek, což přispívá k tvorbě chyb a špatných rozhodnutí. Podceněním významu kvalitně zpracované předběžné analýzy mohou vlastníci vytvořit méně rentabilní či ztrátový výrobek. Cílem zavedení nové produktové řady ve společnosti GOLD SPICE s.r.o. je inovace produktové řady SUPERVEGET, zvýšení tržního podílu a také navýšení tržeb a zisku.

Cílem diplomové práce je analýza procesu uvedení výrobku na trh a zjištění jeho rentability s ohledem na délku životního cyklu produktu.

Druhá část této práce je zaměřena na představení společnosti GOLD SPICE s.r.o. V kapitole třetí jsou popsány teoretická východiska jednotlivých etap životního cyklu produktu a postup při zavádění výrobků na trh. Čtvrtá kapitola je věnována praktickému rozboru vnějšího i vnitřního prostředí podniku, identifikaci cílové skupiny zákazníků, hlavních konkurentů a určení marketingového mixu. Stanovením odhadu vývoje tržeb a nákladů, v prvních třech letech od zavedení nového výrobku, bude určena předpokládaná výše zisku i bodu zvratu. Podle hodnot těchto ukazatelů lze predikovat životní cyklus nových výrobků a posoudit, zda je projekt rentabilní. V páté části jsou popsány návrhy a doporučení, které byly vytvořeny na základě provedené analýzy.

2 Charakteristika společnosti GOLD SPICE s.r.o.

Soukromá firma zahájila svou činnost 22. 1. 1991. Působí již od svého vzniku v potravinářském sektoru. Kořenící směsi značky SUPERVEGET se začaly vyrábět koncem roku 1998. Nakupovaná surovina se balila do vlastních obalů, až do roku 1999, kdy byly vyvinuty vlastní receptury. V roce 2003 byla dokončena rekonstrukce nové moderní provozovny v Petrovích u Karviné a v roce 2006 se v provozovně dokončila míchárna. Došlo k navýšení výrobní kapacity na 500 – 800 tun/měsíc. Přechod na podvojné účetnictví a daňové důvody, ale i image firmy zapříčinily změnu právní subjektivity z živnosti na společnost s ručením omezeným, GOLD SPICE s.r.o. Přeměna byla realizována ke dni 1. 8. 2006. Strategií společnosti GOLD SPICE s.r.o. je udržování cen výrobků na úrovni nejnižších na trhu bez dopadu na kvalitu. Společnost nakupuje základní vstupní suroviny ve značných objemech, což jí pomáhá tuto strategii realizovat. Nová míchárna vyhovuje podmínkám zdravotní nezávadnosti a je zřízena dle podmínek HACCP (systém kritických a kontrolních bodů). Systém HACCP se ve společnosti striktně dodržuje a pravidelně dochází ke školení zaměstnanců v této oblasti. K dlouhodobým cílům patří růst produktivity, snižování nákladů, poskytování plného servisu odběratelům, získání dominantního postavení na trhu ochucovadel a postupný vstup na mezinárodní trhy.

GOLD SPICE s.r.o. patří k českým výrobcům a proto jsou její výrobky oceněny značkou kvality KLASA. Prošla také několika audity anglické společnosti Checkmate International plc, certifikací na základě normy ČSN EN ISO 9001:2000. Výrobky společnosti chrání ochranná známka. Registrovanými ochrannými známkami jsou SUPERVEGET (slovní), SUPERVEGET SYPKÝ KOŘENICÍ PŘÍPRAVEK (kombinovaná), SUPERVEGET ZOUNARKA (slovní) a SANVEE SUPERVEGET MIX (obrazová)¹. Obaly výrobků splňují nejprísnejší požadavky Evropské Unie (folie PET/PE). Značka SUPERVEGET existuje na českém trhu již více než dvacet let. Základní výrobky této produktové řady jsou SUPERVEGET MIX, SUPERVEGET CLASSIC a SUPERVEGET ZOUNARKA. V roce 2007 došlo k rozšíření řady o SUPERVEGET GASTRO PROFI a v roce 2012 řadu obohatil výrobek prodáváný výhradně přes internet SUPERVEGET MIMI.

¹ ÚŘAD PRŮMYSLového VLASTNICTVÍ. ÚPV: *Databáze ochranných známek* [online]. ÚPV [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs.html>.

3 Teorie životního cyklu a zavedení produktu na trh

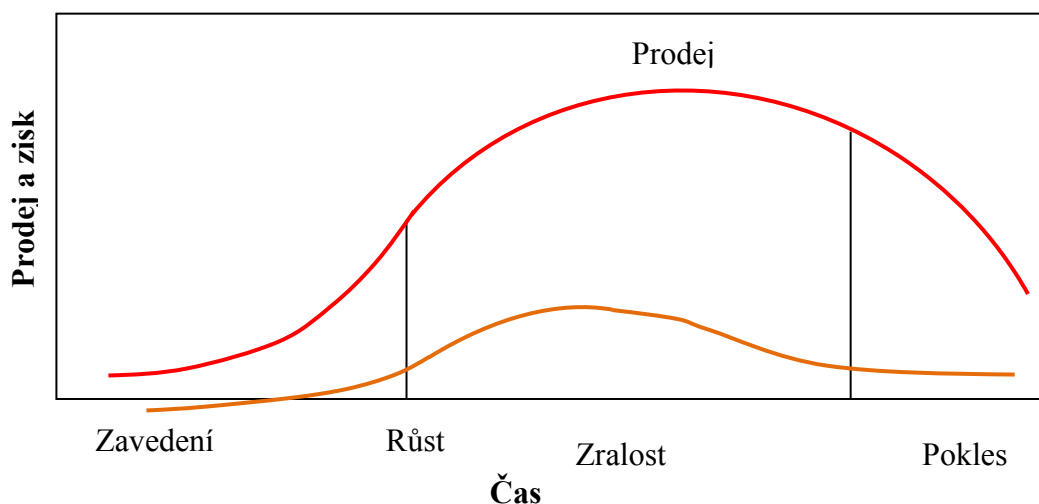
3.1 Životní cyklus produktu

Veškeré produkty na trhu mají podle Kotlera (2007) omezenou životnost a prochází jednotlivými fázemi životního cyklu, od jeho zavedení na trh přes zralost až k poklesu prodeje i zisku. Jednotlivé etapy cyklu mají různé charakteristické vlastnosti i odlišnou délku trvání. Doba trvání každého stádia životnosti závisí především na druhu statku, marketingové, finanční, výrobní, prodejní strategii, cenové politice a rychlosti reakce konkurence. Životní cyklus výrobků se všeobecně zkracuje.

Etapy životního cyklu produktu, dle Kotlera (2007):

1. Zavedení
2. Růst
3. Zralost
4. Pokles

Ob. 3.1 Životní cyklus produktu



Pramen: Kotler (2007, s. 303)

Etapě zavedení předchází vlastní vývoj produktu, kdy firma přijde s novou myšlenkou, postupně ji realizuje a rozvíjí. Ve většině případů nejprve vznikne slovní popis, náskres nebo hrubá maketa nového produktu, na jejímž základě se provede ekonomická analýza (přezkoumání odhadovaných tržeb, nákladů, ziskovosti s úmyslem zjistit, zda nový produkt vyhovuje cílům společnosti). Následně je vyroben prototyp daného produktu, což vyžaduje zvýšení investic. Na prototypu se ukáže, zda lze produkt konstrukčně sestavit, případně jaké změny jsou nutné, jaké budou skutečné náklady na výrobu a časová norma k výrobě jednoho výrobku. Vývoj prototypu může být časově náročný. V mnoha případech musí společnost hledat řešení, jak obejít případné překážky v konstrukci produktu. V závislosti na druhu produktu je nutné podrobit výrobek různým laboratorním, bezpečnostním, funkčním testům a simulovat reálné podmínky. Firmy musí dbát na minimalizaci výrobních problémů a tím i regulovat náklady na celý tento proces. Přístup DFMA (design for manufacturability and assembly), tedy návrh usnadňující výrobu a montáž, pomáhá vytvářet produkty uspokojující potřeby zákazníků s dobře vypracovaným plánem konstrukce, nižšími náklady, vyšší kvalitou a spolehlivostí (Kotler, 2007).

Po absolvování všech potřebných testů provádíme test marketingový, neboli zkušební uvedení na trh. Samozřejmě se v této fázi již počítá s vypracovanou marketingovou strategií. Smyslem marketingového testu je podrobit produkt i marketingový program pokusu v reálných tržních podmínkách. Fiktivní uvedení na trh odhalí slabá místa a nedostatky dříve, než je produkt zaveden celoplošně a vynaložíme nemalé finanční prostředky. Předmětem zájmu jsou propagace, distribuce, ceny, využití značek, balení a rozpočty. Testy jsou časově náročné a mnohdy i značně finančně nákladné. Zkušební uvedení na trh firmy nerealizují v případě nízkých nákladů na vývoj a zavedení produktu, je-li vedení přesvědčeno o úspěchu, nebo i pro rozšíření řad či drobné modifikace.

K simulaci firma může využít standardní zkušební trhy, zvolí několik testovaných měst tvořících reprezentativní vzorek. Zde provádí úplnou marketingovou kampaň dle programu a používá různé přístupy ke zjištění postavení produktu (průzkumy, audity a podobně). Nevýhodou metody představuje zejména snadnější přístup konkurence k produktu, případně jeho „okopírování“ konkurencí a uvedení na trh dříve než firma sama. V neprospěch metody je také časová a finanční náročnost.

Dalším způsobem, jak produkt otestovat v praktických podmínkách, nabízejí řízené zkušební trhy. Určitý předem stanovený počet obchodů a geografických lokalit, kde výrobce produkt umístí. Takové prodejny se zavazují výrobci, že budou výrobek za poplatek nabízet.

Následně firma (agentura) sleduje tržby a poptávku. Řízené zkušební trhy představují finančně dostupnější variantu než standardní marketingové trhy.

Firma nebo agentura pro výzkum trhu ukáže zákazníkům propagační materiály různých produktů, dá spotřebiteli menší finanční částku a pozve jej do testovacího obchodu, kde peníze použijí k nákupu. Účelem simulačního zkušebního trhu je zjistit poměr, v jakém zákazníci nakupují daný nový produkt a konkurenční výrobky, úspěšnost reklamy. K simulaci se v posledních letech hojně využívá internetového prostředí. Představuje metodu s nejnižšími náklady.

3.1.1 Etapa Zavedení

V tomto období firma zavádí výrobek na trh, proto zaznamenává pomalý růst prodeje a vysoké náklady. Výrobek prochází závěrečným odstraněním nedostatků. K získání zpětné vazby od zákazníka, co do kvality, funkčnosti, vzhledu a dalších stěžejních parametrů je možné nový produkt přednostně nabídnout osvědčenému a stálému odběrateli. Lze identifikovat několik příčin pomalého růstu prodeje nových výrobků. Jedná se o technické problémy, prodleva ve snaze zavést výrobek do odpovídající maloobchodní sítě, přesvědčit zákazníka, aby změnil zavedené chování a přimět jej ke koupi.

Etapu zavedení na trh provázejí vysoké náklady na distribuci, vývoj produktu, přípravu výroby, propagaci, nízký objem prodeje, tedy očekáváme ztrátu nebo nízký zisk. Za nejdůležitější se považují výdaje na propagaci. Důležité je upoutat zákazníky, získat jejich pozornost, informovat je o výrobku a přesvědčit, že výrobek potřebují. S tím se také pojí zajištění široké dostupnosti produktu, čili distribuci do maloobchodních sítí. Převládají vyšší ceny s ohledem na vysoké náklady.

Úkol marketingového managementu spočívá ve stanovení jednotlivých proměnných (cena, propagace, distribuce, jakost). Z hlediska ceny a propagace marketingová teorie rozlišuje několik strategií (Kotler, 2007).

1. Strategie rychlého sbírání – vysoká cena produktu i náklady na propagaci. Cílový trh zatím není příliš seznámen s produktem, ti co jej už znají, chtějí mít produkt co nejdříve, a proto jsou ochotni zaplatit požadovanou cenu. Firma zavádějící na trh nový výrobek očekává reakci konkurence.

2. Strategie pomalého sbírání – vysoká cena, nízké náklady na propagaci. Většina zákazníků již produkt zná, a proto již není potřeba vynakládat vysoké náklady na propagaci a reklamu. Trh má omezenou velikost a zákazníci jsou ochotni platit vysokou cenu. V případě této strategie konkurence není v takové fázi, abychom ji pokládali za nebezpečnou.
3. Strategie rychlého pronikání – nízká cena, vysoké náklady na propagaci. Předpokladem pro použití této strategie je velký trh. Potenciální zákazníci o produktu zatím nevědí a jsou velmi citliví na změnu ceny.
4. Strategie pomalého pronikání – nízká cena produktu společně s nízkými náklady na jeho propagaci. Podmínka využití této strategie spočívá ve velkém trhu. Zákazníci vědí o novém produktu. Trh je charakteristický velkou citlivostí na cenu a existuje určitá míra možnosti konkurence.

3.1.2 Etapa růstu

V této fázi životního cyklu produktu se zvyšuje tempo růstu prodeje. Zákazníci jsou dokonale informováni o existenci produktu. Jestliže roste poptávka, cena výrobku mírně klesá nebo je její výše stabilní. Míra poklesu či stability ceny je dána mírou růstu poptávky po produktu. Výdaje na propagaci jsou udržovány na stejné úrovni nebo mírně rostou. Prodej roste rychleji než výdaje na propagaci. Tržní příležitost přitahuje samozřejmě konkurenci. Ta se snaží rozšířit vlastnosti výrobku i distribuci. V důsledku všech uvedených faktorů, lze konstatovat, že firmě zavádějící nový produkt na trh se zvyšuje zisk z prodeje výrobku. Propagační výdaje jsou rozpočítávány na větší množství výrobků a výrobní náklady, v závislosti na ceně, klesají rychleji.

Firma musí připravovat nové strategie a inovovat ve správnou dobu. Zavedení inovací, případně „omlazení“ produktu, prodlouží etapu růstu i zralosti. Důležité je tedy vystihnout pravou chvíli a inovovat. K udržení růstu produktu může firma využít několik strategií. Jednou z možností je rozšíření užitečných vlastností produktu, čili zvýšení jakosti, zdokonalení. Lze také modifikovat hloubku a šířku produktové řady (nové příchutě, vůně, nové materiály...). Další strategií je vstup na nové trhy, využití nových distribučních sítí. V této

fázi již je na trhu produkt známý, přejdeme tedy od reklamy informující o výrobku k přesvědčující o koupi produktu. Jestliže chceme získat nové zákazníky, zvolíme strategii přizpůsobení ceny (snížením) zákazníkům citlivým na cenu.

3.1.3 Etapa zralosti

Růst prodeje výrobku se začíná zpomalovat a nejsou nalézány žádné další distribuční cesty. Etapa zralosti má obvykle delší dobu trvání než předchozí fáze životního cyklu. Etapu zralosti členíme na tři fáze (Kotler, 2007).

1. Růst

Zde se tempo růstu prodeje postupně utlumuje. Na tuto situaci většinou velmi rychle reaguje konkurence a hledá i malé mezery na trhu. „Přetlačující se“ firmy většinou zvyšují výdaje na reklamu, výzkum a vývoj, snižují ceny s cílem nalezení nových variant produktu či rozšíření užitných vlastností i distribuce. V takovém konkurenčním boji obstojí pouze silné společnosti, ty slabší trh opouštějí. Philip Kotler označuje velké firmy jako „velkou trojku“. Tři nejsilnější firmy na trhu s nízkými náklady a vysokým objemem produkce. Ostatní firmy v odvětví, čili „výklenáři“ se krčí v tržních mezerách (tržní specialisté, výrobní specialisté, zakázkové firmy).

2. Stabilita

Objem prodeje se nachází na stejné úrovni v důsledku nasycení trhu (objem prodaných produktů na jednoho zaměstnance je stabilizován).

3. Pokles

Zákazníci již produkt velice dobře znají, začínají vyhledávat jiné výrobky a velikost objemu prodeje klesá.

Etapu zralosti lze prodloužit, produkt omladit a nabídnout zákazníkovi novou spotřebitelskou hodnotu. V zásadě existuje několik způsobů provedení, jde o rozšíření trhu, produktu a změnu marketingového mixu (Jakubíková, 2005):

a) Rozšíření trhu

V této etapě může společnost zvýšit objem produkce pomocí dvou faktorů. Zvýšením počtu zákazníků, užívajících naší značku, nebo přesvědčit současné uživatele, aby rozšířili používání produktu. Další zákazníky lze získat vstupem do nových tržních segmentů, např. propagovat výrobek určený dětem či mladým lidem i v dospělé populaci. Dětská mléčná tyčinka je vhodná i pro dospělé, dětský šampón nejen pro děti apod. Rozšířením služeb spojených s totálním pojetím produktu přilákáme další klientelu, nebo přeměníme neuživatele v uživatele. K přeměně v uživatele výrobku musíme zdůraznit výhody produktu. Letecká doprava je bezpečnější a rychlejší než pozemní atd. Zákazníky je možné získat přetažením od konkurence.

Kotler (2007) tvrdí, že existuje několik strategií jak působit na zákazníka, aby rozšířil užívání produktu. Firma vyrábějící šampón proti lupům doporučuje uživatelům častější užití pro dosažení lepšího účinku, nebo po umytí šampónem použít ještě balzám na vlasy. Koupíme-li si např. těstoviny či rýži máme na zadní straně recepty pro jejich přípravu. Tím firma upozorňuje na další způsoby využití produktu.

b) Změna produktu

Velikost prodeje firma může ovlivnit také změnou užitných vlastností produktu, zejména jeho funkcí, vzhledu, stylu a kvality, jakosti a podobně. Jestliže chce výrobce docílit většího prodeje, musí výrobek zdokonalit, vyrobit nové příchutě, zlepšit výkonnost, spolehlivost, prodloužit trvanlivost. Tento způsob jak předstihnout konkurenci se nazývá „zavedení nové přednosti“. Zákazníci jsou ochotni si za vylepšení jakosti produktu i připlatit.

Strategií v oblasti modifikace produktu je zdokonalování vlastností. Firma tímto způsobem může nalézt konkurenční výhodu, buduje svou image a získává věrné zákazníky. Ovšem každé zdokonalení je snadno napodobitelné, otázkou pouze zůstává, za jak dlouhou dobu se objeví konkurence. Proto zdokonalení produktu z dlouhodobého hlediska nelze srovnat s novým výrobkem. Nejdůležitějším aspektem vždy bude image a styl výrobku. Co se týká potravinářských výrobků, ale i automobilů nebo elektroniky, vzhled či obal zákazník vidí jako první. Toho je třeba využít a uvědomit si, že vzhled výrobku musí zákazníka přilákat a nadchnout, aby si ho všiml. Prostřednictvím stylového obalu jsme schopni zachytit i kvalitu, např. kvalitní materiál příjemný na dotek, elegantní vzhled, barvy co přitáhnou pozornost, u potravin by měl probouzet chuť již na pohled. Změna stylu má také svá úskalí. Nevíme, zda se zákazníkovi nový obal bude líbit, určitý problém přináší samotná změna obalu, zákazník

výrobek nemusí na první pohled rozeznat a může to vést až k poklesu prodeje. Proto je vždy lepší určité tradiční aspekty obalu a vzhledu produktu zachovat beze změny.

c) Změna marketingového mixu

Marketingový manažer podníí prodej změnou jednoho či více proměnných marketingového mixu. Marketingový mix tvoří cena (price), distribuce (place), produkt (product), propagace (promotion), zvaný jako 4P.

Snížíme-li ceny, přiláká to nové zákazníky? Zvýšíme cenu na znamení větší jakosti? Vše záleží na elasticitě poptávky. Jestliže snížení ceny přiláká novou klientelu, přizpůsobíme ceny v ceníku nebo poskytneme slevu (nad určité odebrané množství umožníme slevu, či dopravu zdarma)? Využijeme stávající odbytiště pro zvýšení prodeje? Vyhledáme a realizujeme nová odbytiště? Spolupráce s novými maloobchodními sítěmi jednoznačně zvýší podíl firmy na trhu. Firma se může rozhodnout i pro vývoz do zahraničí.

V oblasti reklamy se nabízí otázky (Kotler, 2007): Zvýšíme či snížíme výdaje na reklamu? Nebo obměníme text reklamy, slogan popřípadě umístění reklamy? Má se modifikovat načasování, frekvence a velikost reklamy? Na jaké úrovni se nachází podpora prodeje? Měla by společnost věnovat větší pozornost než dosud poskytování slev, propagačním dárkům, spotřebitelským soutěžím, zárukám? Je třeba uskutečnit nábor nových obchodních zástupců, respektive zvýšit jejich kvalifikaci? Je nutné urychlit či zkvalitnit dodávky zboží k odběrateli?

Společnost je nucena pečovat o zákazníky a zjišťovat jejich potřeby, jestliže chce zvyšovat své zisky. Odborníci se shodují na vysoké účinnosti osobního prodeje. Obchodní zástupci jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, navazují s nimi vztahy a znají potřeby jednotlivých zákazníků, proto se nedoporučuje podceňovat role obchodních zástupců ve firmě. Obchodní zástupce musí být dostatečně kvalifikovaný, což pro firmu znamená dodatečné náklady na tuto činnost. V etapě zralosti firmy utrácejí více než 60% nákladů na propagaci za přímou podporu osobního prodeje. Významnou část nákladů na propagaci tvoří i jiné formy reklamy, které by měly být vnímány jako kapitálové investice, nikoli jako běžné výdaje.

Podstatné je zvolit vhodnou kombinaci marketingových činností (stimulů) ve všech třech oblastech modifikace (trhu, produktu, marketingového mixu). Každý zákazník má jiná přání, představy o výrobku, odlišné požadavky, proto je třeba takové odlišnosti zjišťovat a snažit se zákazníkům vyhovět.

3.1.4 Etapa poklesu

Dle Kotlera (2007) k etapě poklesu dospěje většina produktů, ovšem u některých výrobků je tento proces pomalejší než u jiných. Na trhu jsou i produkty, které do etapy poklesu pravděpodobně nikdy nedospějí. Do této kategorie řadíme především základní potraviny (např. rohlíky, chléb a jiné), ale také jiné zboží denní spotřeby. Pokles prodeje může být absolutní, tj. prodej klesne až na nulovou hodnotu, anebo může ustnout na nízké úrovni.

Nástup fáze poklesu urychluje technologický pokrok, přesun preferencí spotřebitelů nebo zvýšení domácí či zahraniční konkurence. Tyto jevy vedou k přebytku kapacit a ke snižování cen popř. zisku. V tomto stádiu slabé firmy opouštějí trh, jakmile se začne snižovat jejich prodej a zisk. Firmy odcházejí z distribučních sítí a tržních segmentů, které jsou málo ziskové až ztrátové a pro společnost nevýhodné. Jestliže chce manažer z jakýchkoli důvodů neúspěšný produkt udržet na trhu, musí kalkulovat s vysokými náklady, zisk nedokáže pokrýt režijní náklady a s neúměrnou spotřebou času manažera, který by mohl vynaložit efektivněji na podporu úspěšnějších produktů. Některé firmy opouštějí klesající trh a společnosti setrvávající na trhu přebírají jejich zákazníky. Což vede ke zvýšení zisku firmy zůstávající na trhu.

Strategie v etapě poklesu podle Jakubíkové (2005)

1. Zvýšení investic k dosažení lepšího konkurenčního postavení.
2. Udržení současných produktů bez omezení marketingové podpory.
3. Snižování investic vyřazením neefektivních zákazníků, zvyšování investic určených pro malé, ale lukrativní mezery na trhu.
4. „Sklizení“ za účelem co nejvyššího zisku a současně omezení některých nákladů.
5. Likvidace neefektivní produkce a využití ušetřených zdrojů k podpoře úspěšných produktů.

Tab. 3.1 Charakteristika etap životního cyklu

	Zavedení	Růst	Zralost	Pokles
Prodej	Nízký	Rychle rostoucí	Vrchol prodeje	Klesání prodeje
Náklady	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Zisk	Záporný	Rostoucí	Vysoký	Klesající
Zákazníci	Inovátoři	Včasné příjemci	Střední většina	Opozdilci
Konkurence	Málo	Rostoucí počet	Stálý počet, začínající pokles	Klesající počet
Marketingové cíle	Vytváření podvědomí	Maximální tržní podíl	Maximalizace zisku, udržení tržního podílu	Snižování výdajů a sklizení značky
Produkt	Základní produkt	Produktové modifikace, služby, záruky	Obměna značek a modelů	Vyřadit slabé produkty
Cena	Nákladový typ ceny	Cenou proniknout na trh	Cenou proti konkurenci	Snížit cenu
Distribuce	Budování distribuce	Intenzivní distribuce	Intenzivní distribuce	Vyřadit nezisková odbytiště
Reklama	Včasní příjemci a dealeři	Proniknutí do podvědomí zákazníků na hromadném trhu	Důraz na rozdíl značek a užitku	Snižování a omezování pouze na stále příznivce
Podpora prodeje	Silná podpora prodeje	Částečné snížení	Zvýšit na podporu změny značky	Snížit na minimální úroveň.

Pramen: Kotler (2007, s. 316)

Úspěšné produkty nekončí fází poklesu, ale stále se u nich prodlužuje etapa růstu i zralosti. Na trzích existuje mnoho velmi úspěšných produktů i značek, u nichž nikdy k etapě poklesu prodeje a vyřazení z prodeje („sklizení“) nedojde. Sezónní zboží prochází etapou poklesu po ukončení určitého období, ale vždy se v určité fázi roku vrací na trh (jedná se např. o vánoční ozdoby, vánoční stromky apod.). Mnoho výrobků se prodává po celý rok, i když fáze zralosti a období největšího prodeje nastane až v závislosti na změně přírodních podmínek (např. lyže, plavky, brusle apod.), nebo také např. elektronika, televize, počítačová technika atd., jejichž životní cyklus je značně urychlen technologickým pokrokem.

Z výše uvedeného vyplývá rozdílnost životního cyklu u různých druhů výrobků. Tento teoretický výklad životního cyklu produktu se v praxi přizpůsobuje různým vlivům a skutečností.

3.1.5 Kritika koncepce životního cyklu produktu

Teorie životního cyklu má řadu kritiků zejména pro svou proměnlivost, jak z hlediska tvaru křivek, tak i doby trvání jednotlivých cyklů. Životní cykly postrádají pevnou posloupnost jednotlivých etap a pevnou dobu trvání. Kritizována je zejména neschopnost marketérů jednoznačně určit, ve které etapě životního cyklu se produkt nachází. Někteří kritici se opírají o tvrzení, že křivka životního cyklu dosahuje svého tvaru převážně pomocí marketingových strategií, nikoli nevyhnutelným procesem, jímž musí produkt projít. „*Předpokládejme, že značka výrobku je pro spotřebitele přijatelná, ale přesto má za sebou několik neúspěšných let, protože ostatní faktory jsou nepříznivé – například špatná reklama, rozpad hlavní distribuční sítě, nebo vstup konkurenčního produktu, provázeným obrovským množstvím zkušebních vzorků. Management nezačal uvažovat o nápravných opatřeních, ale začíná se domnívat, že produkt vstoupil do etapy poklesu. Proto také převede finanční prostředky z propagačního rozpočtu na financování vývoje nového produktu. Příští rok se daří produktu ještě hůře, panika narůstá... Pochopitelně, protože životní cyklus produktu je závislá proměnná, která je ovlivňována marketingovými činnostmi; v žádném případě to není proměnná nezávislá, podle níž by měla firma upravovat své marketingové programy.*“²

Délka životního cyklu

Dlouhý životní cyklus mají produkty, bez nichž se v dnešní vyspělé společnosti žádný spotřebitel neobejde. Jedná se o výrobky denní potřeby, základní hygienické pomůcky, pečivo, základní potraviny a podobně. Mezi produkty s dlouhým životním cyklem, který se patrně nikdy nedostane do fáze poklesu, patří například mobilní telefony či osobní počítače a jiné technické vymoženosti dnešní doby. Převážná většina lidí potřebuje tuto techniku ke komunikaci v pracovním procesu, ale i osobním životě. Automobilový průmysl či tradiční pivo se také pravděpodobně nikdy neocitne v etapě poklesu. Tyto produkty se označují jako nestárnoucí.

Na trhu lze nalézt řadu produktů, přeskakujících fázi zralosti. Jedná se zejména o sezónní výrobky a módní trendy s velmi krátkou životností. Příkladem je odvětví hraček (Rubikova kostka) a domácích potřeb. Produkty se na trhu objeví ve velkém rozsahu na pár

² Kotler (2007, s. 316)

měsíců nebo let a následně upadnou do zapomnění. Některé hity oděvní módy prožívají stejný životní cyklus několikrát. V podstatě jde o opětovný návrat výrobku, který byl populární v minulosti. Extrémním případem je přechod z uvedení rovnou do úpadku. Příčinou výjimečně krátké životnosti bývá velmi úspěšná inovace se špatným načasováním. Spotřebitelé ještě nejsou připraveni, jelikož produkt předešel dobu. Tablet PC se poprvé objevil na trhu již v roce 2001, ale až Apple iPad vytvořil z výrobku celosvětově úspěšný fenomén.³

3.1.6 Náklady životního cyklu

Náklady životního cyklu lze rozčlenit do dvou skupin (Mozga, 2007). První kategorii tvoří akviziční náklady a druhou „udržující“ náklady. K akvizičním patří náklady vynaložené ještě před uvedením na trh. Náklady výzkumu a vývoje se týkají řízení projektu, výdaje na přístroje a materiál potřebný k počátečnímu výzkumu, popřípadě inženýrský návrh, testování a nákup dat a informací. Další složku reprezentují investiční náklady neopakovatelné (jednorázové) na zařízení, stroje, konstrukce, počáteční zácvik zaměstnanců a na započetí výrobního procesu (zejména materiálové náklady). Poslední skupinou akvizičních nákladů jsou investiční opakovatelné náklady, jako výměna součástí, systémová integrace, zlepšování i inovování zařízení a produktu, ekologické náklady. Tyto náklady vznikají opakovaně po celou dobu životního cyklu. Mezi „udržující“ náklady řadíme provozní výdaje, plánovanou a neplánovanou údržbu zařízení, odpady, emise.

Ve fázi zavedení produktu na trh se vynakládají největší finanční prostředky na propagaci, hledání nových distribučních cest a odbytišť. Tržby jsou zde velmi malé, nulové či projekt zpočátku vykazuje ztrátu díky vysoké nákladovosti. Etapu růstu provázejí také náklady na propagační činnost. Chystá-li se podnik rozšířit produktovou řadu, omladit produkt či jinak modernizovat a prodloužit růst je zapotřebí dalších finančních prostředků. V období životnosti produktu, kde jsou tržby na nejvyšší úrovni (zralost), vynakládá podnik finance na inovace výrobků a propagační náklady začínají klesat. V útlumu vedení podniku

³ ZIKMUND, Martin. *Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu* [online]. 26. 7. 2011 BUSINESSVIZE [cit. 2013 – 04 - 12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobu-od-fabie-po-coca-colu>.

zvažuje, zda výrobu ukončit nebo udržet produkt na trhu a pokusit se prodej oživit. Potom podnik vykazuje poměrně vysoké náklady na udržení výrobku na trhu.

3.2 Zavedení produktu na trh

Zavedení nové produktové řady na trh představuje sled po sobě jdoucích činností různého charakteru, vedoucích k tvorbě zisku, zvětšení tržního podílu, získání konkurenční výhody a podobně (Mozga, Jaroslav a Miloš Vítek, 2007).

1. Identifikace a hledání nápadů, výběr nápadů
2. Prověřování nápadů a příležitostí
3. Předběžná obchodní analýza
4. Návrh konceptu produktu
5. Vývoj prototypu
6. Komercializace produktu

3.2.1 Identifikace a hledání nápadů

Nejprve je nutné vymezit pojem inovace. Inovací se rozumí změna, novinka nabývající různých forem. Inovace produktu (změna produktu, služby), inovace procesu (změna se týká způsobu vytváření a dodávání produktů nebo služeb), inovace pozice (změna kontextu při uvádění na trh), inovace paradigmatu (změna základového modelu, tvořícího rámec činnosti organizace).

Inovace dle stupně tvořivosti (Mozga, Jaroslav a Miloš Vítek, 2007)

- Racionalizační
0. řádu Regenerace – prostá obnova inovativních prvků podnikatelské jednotky
 1. řádu Intenzita – změna intenzity ve využívání jednotlivých prvků
 2. řádu Reorganizace – organizační úpravy výroby
- Inkrementální inovace
3. řádu Změna kvanta - změna množství jinak kvalitativně nezměněných prvků

4. řádu Kvalitativní adaptace – přizpůsobení inovovaného prvku kvalitativním i kvantitativním parametrům jiných prvků podniku
5. řádu Nová varianta – změna jedné nebo několika funkcí produktu
6. řádu Nová generace – změna všech rozhodujících funkcí inovovaného produktu
 - Radikální inovace
7. řádu Nový druh – změna koncepce inovovaného prvku
8. řádu Nový rod – změna principu inovovaného prvku
9. řádu Nový kmen – zcela nový prvek podnikatelské jednotky

Existuje několik variant vzniku nového nápadu či počáteční invence. První podnět vznikne ze strany zákazníka, poptávajícího určitý produkt, který společnost nemá ve svém výrobním portfoliu. Přímo podnik identifikuje mezeru ve svém produktovém portfoliu. Společnost disponuje nevyužitými zdroji (technické, finanční, produktové), impulzem jsou technické objevy, nákup nové technologie, možnost proniknout na nové trhy. Ve většině případů společnost přinutí inovovat výrazný pokles tržeb a odchod zákazníka ke konkurenci. Jestliže chce podnik přežít a udržet produkt na trhu musí hledat nápady, jak inovovat. Dalším stimulem je dostihnout a překonat konkurenci. K inovaci společnost přistupuje několika způsoby, napodobení produktu, přizpůsobení a přetvoření, pro firmu nové, ale známé řešení nebo zcela nové, původní řešení.

Při identifikaci nákladů vzniká celá řada chyb v úsudku. Manažeři věří, že stačí evoluční přístup, neznají potřeby zákazníka a nerozumí aktuálnímu stavu svých technologií, špatně odhadnou konkurenci. Omylem je také přesvědčení, že zákazník ví, co chce. Zákazník chce koupit určitý produkt, dokud jej nevidí nebo pokud není dostatečně levný a současně spolehlivý a kvalitní. Pochybení nastane také špatnou definicí klíčového trhu. *Nekvalitní strategické myšlení se projevuje nedostatkem vize a chybným vnímáním potřeb trhu, omezením nebo izolovaností některých strategických činností, myšlenkovou krátkozrakostí a uzavřeností, dogmatickými představami a nesystematickou prací na strategiích rozvoje firmy.*⁴

⁴ Mozga, Jaroslav a Miloš Vitek (2007)

Mezi nejpoužívanější metody identifikace nápadů patří zejména brainstorming (Jakubíková, 2005), delfská metoda a interdisciplinární panel (Mozga, Jaroslav a Miloš Vitek, 2007)

a) Brainstorming

Jednou z nejznámějších a nejužívanějších metod je brainstorming. Má dva principy a čtyři pravidla. Základním princip se nazývá „odložení úsudku a posouzení“, což umožňuje volné vyjádření nápadů bez jakékoli kritiky. Druhý princip zvaný „kvalita plodí kvalitu“ závisí na prolomení konvenčního myšlení. První pravidlo vychází z prvního principu, tedy moderátor zajišťuje eliminaci kritiky. Dále skupina lidí provádějící brainstorming ctí neformálnost, velké množství nápadů, jejich rozvíjení a kombinování. Tým tvoří čtyři až sedm osob a zpravidla je délka trvání 15 až 60 minut.

b) Delfská metoda

Skupina expertů označuje nezávisle na sobě směry vývoje a musí odhadnout čas tohoto vývoje. Následně probíhá souhrnné zpracování, které se expertům vrací ke zdůvodnění rozdílů a porovnání shody.

c) Interdisciplinární panel

Diskuse mezi interními či externími odborníky společnosti z různých profesí. Specialisté hledají synergii mezi svými názory.

Po identifikaci nápadů jednotlivé myšlenky analyzujeme, charakterizujeme problémy přímo nebo zprostředkovaně vyplývající z nápadů. Již pracujeme s hypotetickým produktem a zákazníkem. Diskutujeme o attributech produktu a podrobujeme je analýze. Zde je určeno časové hledisko provedení projektu.

Atributy produktu - rozměry, komponenty, tvary, materiály, výkonnost, estetické provedení, počet kombinací, cena.

Atributy zákazníka - užití, výhody, úspora času, nákladů, nemateriální pocit blaha, přidaná hodnota.

Výsledky jsou porovnávány různými kritérii a vybere se nejvhodnější řešení.

Výběr vhodného řešení spočívá v popisu přínosů a rizik produktu. Přínosy plynou z vlastností produktu přinášejících uspokojení jak pro zákazníka, tak pro organizaci (zisk). Rizikem mohou být náklady, technické a technologické selhání, tržní selhání (nepřijetí trhem) a kapitálové potíže. Přínosům i rizikům přiřadíme váhy (0,4 – 0,9) a jednotlivá kritéria ohodnotíme škálou od jedné do pěti. Přičemž vynecháváme střední hodnotu 0,5 (nerozhodnost) a hodnota jedna nemá interpretační význam. Nevýhodou tohoto typu hodnocení je subjektivní pohled, proto je nutné soustředit se na odhad možných následků a faktorů působení.

Výstupem etapy je odhad parametrů, žádoucích a nežádoucích vlivů, požadavků na zdroje, vstupy do výrobního procesu a potřebná úroveň technologií a technického zajištění. Výstupy zkoumání tvoří soubor informací a podkladů pro výzkum a vývoj.

3.2.2 Prověřování příležitostí a nápadů

V této fázi prověřujeme návrh z hlediska technické a marketingové proveditelnosti, ale také náročnost činností podílejících se na návrhu nového produktu. Nápady postupně dáváme do různých vztahů a souvislostí. Produkt je hodnocen bez detailních ekonomických rozborů, o to větší důraz je kladen na řešení otázek technickoorganizačních. Jaký je aktuální stav technologií ve firmě? Jaký je minulý a současný stav produktové politiky? Jaké jsou neovlivnitelné faktory vnějšího prostředí? Následuje příklad otázek na oblast marketingové proveditelnosti: Jaká je velikost a výkonnost cílového segmentu? Jaké jsou ovlivnitelné faktory (chování zákazníků a konkurentů)? K prověření podnikových činností lze využít podnikatelskou mřížku, kde váha značí míru důležitosti a ocenění vymezuje rozsah schopností firmy. Cílem je zjistit na jaké činnosti se podnik musí zaměřit. Mezi hodnocené oblasti náleží marketing, finance, nákup, výroba, výzkum a vývoj, personál, postavení firmy, stroje a zařízení. Součinem váhy a ocenění u všech měřených oblastí společnost získá hodnoty, které následně porovnává s předem určenou škálou – nedostatečné (0 – 0,4), vyhovující (0,41 – 0,75), vynikající (0,76 – 1). Výstupy tvoří podklad pro zpracování předběžné obchodní analýzy (Mozga, Jaroslav a Miloš Vítek, 2007).

3.2.3 Předběžná obchodní analýza

Ověřuje konkurenceschopnost nového produktu pomocí analýzy SWOT, hodnocení kapacity výroby, charakteru výrobního zařízení, rozbor finančních zdrojů, konkurence, odhad prodeje, ceny, ziskovosti, nákladů a bodu zvratu. Na všechny analýzy a rozbor, zejména zákazníka, působí historie, proto se prozatím jedná o odhadované, průměrné hodnoty a výsledky.

a) Porterova analýza odvětví⁵

Vyhází z pěti sil ekonomického zaměření, a to vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupu nové konkurence, substituční produkty a rivalita firem v odvětví. Rivalita v odvětví testuje faktory konkurence, jako jsou struktura trhu, produktová diferenciaci, nadbytečná výrobní kapacita, nízké náklady kupujícího na změny dodavatele. Jestliže se zvyšuje poptávka a zisky firem v odvětví, tak vstupují na trh nové firmy s vidinou zisku. Vstupem nových firem ovšem dojde ke snížení prodeje a zvětšení rivality. Nově přicházející firma nejprve zvažuje bariéry vstupu do odvětví. Bariéry jsou rozděleny na strukturální, regulační a strategické, patří zde např. úspory z rozsahu, přístup k distribučním cestám, patenty, identita značky, vysoké náklady kapitálu při vstupu, vývoj cen, náklady výstupu z trhu. Dopady vstupních bariér lze zmírnit technologickými změnami. Jestliže na trhu existují substituty produktu nově vstupující firmy, znesnadňuje to její pozici vůči konkurenci. Musí získat velkou konkurenční výhodu nebo uplatnit vhodnou inovaci. Dále záleží na míře vlivu dodavatelů nebo zákazníků. Na vztah dodavatel – zákazník působí velikost společností, tržního podílu a smluvní vztahy. Velká konkurence na trhu tlačí firmy ke snižování cen.

b) PESTE analýza⁶

Název analýzy vznikl z počátečních písmen vnějších vlivů (faktorů), podrobených rozboru: **P**olitické faktory, **E**konomické faktory, **S**ociální faktory, **T**echnické faktory, **E**kologické. Všechny oblasti mají vliv na podnik a jeho prosperitu. Prostřednictvím analýzy podnik zjišťuje možná vnější ohrožení a může se jim lépe přizpůsobit a reagovat na ně.

K politickým faktorům řadíme legislativu, politickou stabilitu, daňovou politiku a také ochranu životního prostředí. Mezi ekonomické faktory patří hlavní ekonomické ukazatelé

⁵ Hanzelková, Alena; Keřkovský, Miloslav; Odehnalová, Dana; Vykypěl, Oldřich (2009)

⁶ Kotler (2007, s. 150 - 164)

jako, trend HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, výše investic a podobně. Oblast sociální je dána životním stylem, mobilitou, rozdělením příjmů, vzdělaností a životními hodnotami obyvatel. U technických faktorů firmy zajímá množství výdajů na výzkum a vývoj, vládní podpora této oblasti, aktuální technologické aktivity, nové objevy a vynálezy a tempo technologického růstu. Ekologické faktory souvisí s tvorbou a ochranou trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Firmy mají zákonnou povinnost k ochraně ovzduší, vod, přírody, půdy a recyklaci odpadů. Ekologie získává na popularitě a patří mezi konkurenční výhody.

c) Analýza SWOT⁷

Analýza SWOT je nástroj pro hodnocení silných a slabých stránek firmy, jejich příležitostí a hrozeb ve vnějším i vnitřním prostředí.

• Vnější prostředí, analýza příležitostí a hrozeb

Společnost sleduje demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní vlivy makroprostředí. Vnější síly ovlivňují zejména zisk podniku. V analýze příležitostí a hrozeb se společnost orientuje i na vyhodnocování důležitých vývojových trendů v oblasti marketingu. Pomocí vývojových trendů marketingový pracovník identifikuje příležitosti a ohrožení v okruhu zákaznických potřeb.

U marketingových příležitostí hodnotíme pravděpodobnost úspěchu. Úspěch závisí na klíčových požadavcích trhu, ale také na tom, zda bude pravděpodobnost úspěchu větší než u konkurence. Jednotlivým příležitostem je udělena váha. Manažeři se přednostně zabývají příležitostmi s nejvyšší vahou, naopak není nutné přikládat vyšší pozornost příležitostem s nižší pravděpodobností úspěchu (pokud některá z nich nenabude na významu).

„Hrozba prostředí je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývoje trendu ve vnějším prostředí, které by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku.“⁸ Klasifikace hrozeb probíhá na základě jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Hrozby s největší možností výskytu by firma neměla opomenout a důsledně vypracovat rizikový plán pro případ, že ohrožení skutečně nastanou. U hrozeb s nízkou pravděpodobností výskytu se sledují, jestliže se pro firmu stanou nebezpečnějšími.

⁷ Kotler (2007, s. 90)

⁸ Kotler (2007, s. 91)

Konečným hodnocením nastane jedna ze čtyř možností:

1. Ideální obchodní jednotka – velké příležitosti a malá ohrožení.
2. Spekulativní obchodní jednotka – velké příležitosti a velká ohrožení.
3. Vyzrálá obchodní jednotka – malé příležitosti a malá ohrožení.
4. Znepokojivá obchodní jednotka – malé příležitosti a velká ohrožení.

- **Vnitřní prostředí, analýza silných a slabých stránek**

Silné a slabé stránky je třeba u obchodní jednotky pravidelně sledovat a aktualizovat. Pro tyto účely firmy používají předepsané formuláře. Není pochopitelně možné, aby všechny podnikatelské aktivity měli pouze silné nebo slabé stránky. Stěžejní otázkou je, zda by firma měla věnovat pozornost výhradně těm příležitostem, u nichž může uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které však vyžadují značné úsilí pro získání potřebných silných stránek.

Na základě analýzy SWOT firma určuje specifické cíle pro dané období a umožňuje manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat.

d) Marketingový mix

Známý klasik marketingu Philip Kotler uvedl ve svém díle do povědomí třídění marketingových nástrojů, tak jak je popularizoval McCarthy, tj. do čtyř faktorů, nazývaných čtyři P.⁹

P1: product (výrobek) – design, vlastnost, značka, balení, služby, záruky, výnosy.

P2: price (cena) – ceník, rabaty, slevy, doba splatnosti, úvěrové podmínky.

P3: place (místo) – odbytové cesty, pokrytí, sortiment, dislokace, zásoby, doprava.

P4: promotion (propagace) – reklama, inzerce, prodavači, public relations, přímý marketing.

⁹ Gustav, Tomek a Věra Vávrová (2007, s. 165)

e) Finanční zdroje

Na základě pečlivě zpracovaného finančního rozpočtu s popisem projektu a vymezením činností se podnik rozhoduje, zda bude úkony financovat z vlastních či cizích zdrojů. Projekty jsou financovány z veřejných rozpočtů (fondy EU, státní rozpočet, územní rozpočet) či vlastních zdrojů (podíl podnikatelských subjektů, podíl neziskových organizací, nadace a nadační fondy, veřejné sbírky). Výběr zdroje financování závisí na typu projektu. (Gustav, Tomek a Věra Vávrová, 2001)

Vlastní zdroje:

- vlastní disponibilní finanční prostředky na účtu nebo v pokladně,
- poskytnuté úvěry,
- úvěrové přísliby finančních institucí,
- podíl partnerů projektu na financování,
- další finanční prostředky ze soukromých či neveřejných zdrojů.

Cizí zdroje:

- strukturální fondy,
- fond soudržnosti,
- státní rozpočty ČR,
- rozpočty vyšších územně samosprávních celků.

f) Analýza konkurence

„Jakmile firma identifikuje své největší konkurenty, zjišťuje důležité charakteristiky, zejména strategie, cíle, silné a slabé stránky.“¹⁰

Strategickou skupinou nazýváme firmy používající na stejném trhu obdobnou strategii. Zjišťujeme, jaké společnosti patří do naší strategické skupiny, pomocí rozdělení trhu na čtyři části. Hlavními hledisky jsou jakost produkce a vertikální integrace.

¹⁰ Kotler (2007)

Příklad strategických skupin podle Kotlera (2007):

Skupina A – úzká specializace, nízké výrobní náklady, vysoká úroveň služeb, vysoká cena.

Skupina B – plný sortiment, nízké výrobní náklady, dobré služby, průměrné ceny.

Skupina C – střední sortiment, průměrné výrobní náklady, průměrná úroveň služeb, průměrné ceny.

Skupina D – široký sortiment, průměrné výrobní náklady, nízká úroveň služeb, nízká cena.

Všechny konkurenty zařadíme do skupin, dle jejich znaků. Touto metodou zjistíme stěžejní konkurenty firmy.

Marketér si pokládá otázky: Čeho chtějí konkurenti dosáhnout? Čím se řídí chování konkurence? Předpokládá se, že základním cílem konkurentů je dosažení co největšího krátkodobého či dlouhodobého zisku. Za další časté cíle lze identifikovat běžnou rentabilitu, růst tržního podílu, technologické prvenství, široké portfolio poskytovaných služeb. Zjistí-li firma, jakým cílům přikládají konkurenti největší důraz, lze prognózovat její reakci v různých situacích.

Prvním krokem je shromažďování informací o přednostech a nedostacích konkurence. Na základě zjištěných údajů zjistíme postavení konkurenční firmy (Kotler, 2007):

- dominantní,
- silné,
- výhodné,
- udržitelné,
- slabé,
- neudržitelné.

3.2.4 Koncepce totálního výrobku

Hodnocení produktu z pohledu marketingu lze specifikovat podle tří úrovní. Kotler a Armstrong (1992) rozlišují jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt (obrázek 3.2).¹¹ Jádrem produktu je konečná potřeba, kterou chce zákazník uspokojit. Představuje základní užitek. Vlastní produkt charakterizují znaky úrovně kvality, provedení, styl, design, značka a obal. Rozšířený produkt prezentuje soubor dodatečných výhod a služeb, např. záruční lhůta, garanční opravy, odborná instruktáž.

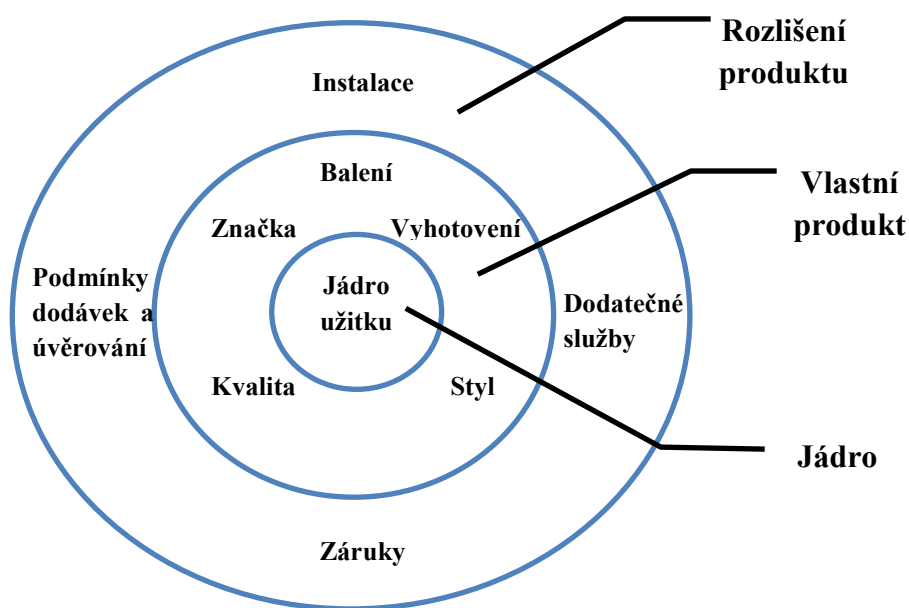
V publikaci Kotlera a Armstronga „*Marketing management*“ z roku 2001 se rozlišuje pět úrovní produktu.¹² První úrovní je obecná prospěšnost nebo užitečnost, následuje konkrétně použitelný produkt, idealizovaný očekávaný produkt, rozšířený produkt a potenciální produkt. Spotřebitel si produkt pořizuje kvůli obecné prospěšnosti nebo užitečnosti, např. zákazník platí za svěží pocit a nikoli za deodorant. Ovšem zákazník má na mysli konkrétně použitelný produkt, deodorant. Idealizovaný očekávaný produkt vyjadřuje soubor vlastností a předností očekávaných od produktu a zákazník je při koupi považuje za samozřejmé, např. deodorant příjemně voní. Jestliže výrobce přidá k základnímu produktu něco navíc, co překoná očekávání zákazníka, jedná se o rozšířený produkt. Příkladem může být deodorant, který nedělá skvrny na černém oděvu. Potenciální produkt značí rozšíření, která budou provedená v budoucnu.

Výrobek si lze představit také jako jádro a „cibulovou slupku“, jádro představuje 80% nákladů a pouze 20% vlivu na zákazníka, ovšem náklady na slupku jsou 20% a vliv na zákazníka 80% (Jakubíková, 2005)

¹¹ Jakubíková (2005, s. 102)

¹² Jakubíková (2005, s. 102)

Obr. 3.2 Tři úrovně totálního produktu



Pramen: Jakubíková (2005, s. 102)

Značka, kvalita, styl, design, obal jsou základní charakteristiky vlastního hmotného produktu (Jakubíková, 2007).

a) Značka

Značka označuje výrobek či službu a slouží k odlišení produktu od konkurence. Znázorňuje se pomocí kombinací symbolů, slov i designu. Téměř všechny společnosti prosazují v první řadě značku výrobku. Budování pozice značky je základním úkolem managementu. Její image představuje přirozený element, kterým mohou být docíleny krátkodobé výsledky. Hodnota značky udává hodnotu majetku a patří mezi konkurenční výhody. Cílem je tedy budování hodnoty, nikoli její image. Ovlivňují ji tlaky specifické z hlediska marketingu (mikroprostředí) a tlaky širšího rázu (makroprostředí). Produktová značka má dvě složky, podstatu neboli její duši a identitu. Podstatou značky je pozice (positioning) a osobnost. To jaká má značka být, jméno, grafika, ale i marketing, prodejní a komunikační strategie tvoří soubor faktorů vytvářejících identitu.

Identifikaci výrobce a jednoznačné odlišení od konkurence udává výrobní značka. Obchodní značka je označením distributora a druhová značka slouží pouze k lepší orientaci. Značky se člení dle různých kritérií. Podle počtu vlastníků značky na individuální a kolektivní. Podle rozsahu použití výrobku se rozlišuje značka jednoho výrobku a skupinová.

Na základě druhu smyslového vnímání, akustická a optická. Podle rozšíření na trhu je regionální značka, národní, mezinárodní.

b) Kvalita

Firma vnímá kvalitu jiným způsobem než zákazník. Co firma považuje za kvalitní, zákazník nemusí vnímat jako kvalitní. Jde o způsobilost produktu plnit své funkce, vyjadřuje se životností, spolehlivostí, přesností. Zákazník tyto atributy vnímá a hodnotí. Ztvárňuje ji cena, balení, prostředky marketingové komunikace i distribuční cesty.

c) Styl

Soubor znaků s uměleckým charakterem, vylepšuje estetickou stránku produktu. Změna stylu některých výrobků je určujícím faktorem pro zákazníka, např. automobil. Styl dodává nenapodobitelnou tržní identitu.

d) Design

Design je širší pojem než styl, plní funkci estetickou, činí produkt lépe vyrobitelným, obsluhovatelným i použitelným. Určuje jej princip konstrukce výrobku, výběr materiálu, tvar, barva a podobně. Pomáhá společnosti dosáhnout marketingových i podnikatelských cílů. „*Jde zejména o příslušnost k určité osvědčené kvalitě, zajištění ergonomických hledisek, estetických hledisek, zajištění informace o identitě k určitému podniku.*“¹³ Správně zvolený design je zbraň v konkurenčním úsilí.

e) Obal

Podle funkce, co má výrobek plnit se dnes firmy mohou setkat s různými typy obalů. Při volbě nejvhodnějšího obalového materiálu je hlavním faktorem cena, ale i odolnost, pevnost, propustnost a mnoho dalších specifík, jejichž míra důležitosti závisí na typu výrobku. Nezbytnou součástí obalu tvoří etiketa, sloužící k identifikaci produktu, označení kvality.

¹³ Tomek, Gustav a Věra Vávrová (2001, s. 230)

Typy obalů

- Primární obal je přímý obal výrobku.
- Sekundární obal chrání primární obal.
- Transportní obal zamezuje poškození zboží při přepravě a usnadňuje skladování.

Funkce obalu

- ochranná,
- snadnost manipulace,
- rozpoznatelnost, způsob odlišení,
- upoutání pozornosti,
- hodnota po použití.

3.2.5 Komerzializace

Podle Kotlera (2007) se po provedení všech předběžných obchodních a ekonomických analýz i definování základních charakteristik výrobku, management společnosti musí rozhodnout, zda pokračovat v procesu uvádění na trh. Dalším krokem většinou bývá uzavírání smluv na výrobu, dodávky, koupi, prodeji či pronájmu celé řady výrobních zařízení, aby byla zajištěna potřebná výrobní kapacita. Další výdaje aktivně vytváří v této fázi marketing, zejména reklamou a podporou prodeje v prvním roce. Mnohdy dosahují téměř 57% celkových výnosů z prodeje.

Komerzializace odpovídá na několik závažných otázek. Kdy, kde, komu a jak prodávat? Snad nejdůležitější je načasování. Firma má několik variant, vstoupit na trh jako první, kdy má obvykle výhodu prvního vstupujícího, který může získat řadu důležitých klientů, ovládnout největší část trhu. Naopak může první vstupující na trh svou zbrklostí usnadnit práci konkurenci, která získá více prostoru pro doladění produktu. Další strategií pro vstup na trh je vyčkat až konkurenti učiní první krok a vstoupit paralelně, tedy ve stejné době. Jeden výrobek je propagován současně dvěma firmami. Možnost vstupu se svým výrobkem až po konkurenci má své výhody. Konkurence vynakládá vysoké náklady na informování trhu o novém výrobku. Trh může rovněž odhalit nedokonalosti výrobku. Později vstupující firma tedy šetří propagační náklady a nabídne vylepšený výrobek.

Kde nový produkt firma zavede? Cílem bude jedna lokalita, oblast či region, národní trh nebo mezinárodní trh? Většina firem nemá dostatečný kapitál, aby výrobek uvedla na celosvětovém trhu, proto většina volí strategii postupného pokrývání trhu. Zejména malé a střední společnosti vstupují na již známé a přitažlivé trhy, méně často expandují s produkcí do jiných a neznámých lokalit. Velké společnosti zavádějí produkty na celosvětový trh, např. nové automobilové modely či nové produkty společnosti Microsoft. Nadnárodní společnosti vyčkávají, až se produkt osvědčí na domácím trhu a následně firma uvažuje o prodeji v zahraničí či na celosvětovém trhu. Výběr vhodných trhů probíhá různě. Jedním z uvažovaných postupů výběru vhodných trhů je uspořádat potenciální trhy do jednotlivých řádků a do sloupců vkládat kritéria přitažlivosti, tržní potenciál, náklady na komunikaci a možnost pronikání konkurence.

Komericializace výrobku řeší také otázku komu prodávat. Jde o výběr vhodné skupiny zákazníků, na které firma zaměří distribuci a propagaci. Vhodný zákazníci by měli splňovat kritérium rychlého přizpůsobení se novému produktu, jeho časté užívání. Firma musí zvažovat různé skupiny zákazníků a vybrat tu nejlepší.

Jak zvolit vhodnou marketingovou strategii? Základem je vypracování plánu pro zavádění nových produktů. Určení posloupností, koordinace činností a vymezení časového plánu.

4 Zavedení nové produktové řady na trh a životní cyklus výrobků společnosti GOLD SPICE s.r.o.

4.1 Identifikace a hledání nápadů

V posledních letech roste zájem spotřebitelů o zdravou výživu. Stala se trendem i životním stylem. Postupně tedy dochází ke změnám nákupního chování spotřebitelů. Tento trend je podle internetového serveru GASTRO NEWS.cz směrem, kterým míří i koření a kořenící směsi. Prudce také vzrostl zájem zákazníků o grilovací sortiment, dle GASTRO NEWS.cz „jsou grilovací produkty tahounem poptávky“.¹⁴ Zákazníci požadují nové, zdravější a kvalitnější suroviny. Zvýšený podíl konzumace ryb, zeleniny, ale také zájem o nové exotické a speciální druhy koření a kořenících směsí poskytuje výrobcům nekonečný zdroj nápadů a možností. Vedení společnosti rozhodlo o využití tohoto trendu. K odhodlání vedoucích pracovníků společnosti přispěl i požadavek obchodního řetězce NORMA na koření a kořenící směsi v menším balení. Diskontní řetězec požaduje zejména kvalitní výrobek v balení cca 50g. Řetězec je pro společnost jedním z významných obchodních partnerů s velkým potenciálem k rozšíření spolupráce. Po celé České republice má více než 1300 prodejen a dále se rozšiřuje. Působí také v Německu, Francii a Rakousku. Vzhledem k charakteru prodejní sítě bude společnost uplatňovat takovou strategii vývoje, aby výrobek byl kvalitní, ale zároveň levný a vhodný k nabídce do diskontních prodejen. Vedení společnosti odhalilo mezeru v produktovém portfoliu. Chybí výrobek v menším balení o hmotnosti cca 150g v uzavíratelných sáčkách (doypacích), který je možno nabídnout i do jiných řetězců, maloobchodních prodejen či velkoobchodů. Výrobek musí na první pohled upoutat zákazníka, znamená to luxusní obal a využití kořenících směsí společnosti, dosud nabízených pouze v GASTRO segmentu.

¹⁴ HŘÍBAL, Petr. *Koření odráží poptávku po zdravějším jídle* [online]. 3. 7. 2011 GastroNews [cit. 2013 – 04 - 12]. Dostupné z: <http://suroviny.gastronews.cz/koreni-odrazi-poptavku-po-zdravejsim-jidle/tisk>.

4.2 Prověřování nápadů a příležitostí

Nové výrobky se společnost rozhodla zařadit do produktové řady SUPERVEGET. Obaly doypack s uzavíratelnou strunou lze popsat u společností zabývajících se výrobou tohoto typu obalového materiálu. U výrobků v doypacích má společnost dvě možnosti. Poptávat obal již s potiskem nebo transparentní balení s etiketou. Potisk spotřebitelského obalu je nutné pečlivě navrhnout a zpracovat, následně postoupit návrh výrobcí obalů, který návrh přenesou na obal. K nevýhodám varianty patří časová náročnost grafického zpracování a jeho vyobrazení na obal, jakož i velké finanční náklady. Jedná se o náklady na práci marketingového manažera v součinnosti s grafickým studiem a finanční náročnost samotného potisku obalu. Vhodnější a cenově přijatelnější je možnost nákupu transparentních obalů bez potisku a zpracování návrhu vhodné samolepící etikety. Zákazník tak vidí skrz transparentní obal kupovaný výrobek. Obal bude následně naplněn, zabalen a předán do úseku skladování či expedice. Celý výrobní proces proto není náročný. Společnost v tomto případě disponuje potřebným zařízením, technologií výroby i dostatečným množstvím zaměstnanců.

Druhý výrobek o hmotnosti 50g vyráběný pro síť prodejen NORMA bude balen do úzkých, podlouhlých, transparentních obalů s papírovým úchytem (etiketou) v horní části obalu a euro otvorem k zavěšení na závěsný display (clip strip). Společnost nedisponuje potřebným strojem na výrobu těchto typů obalů, ale v blízkosti výroby společnosti se nachází její dlouholetý dodavatel zboží, který má tento stroj ve svém strojovém parku. Tento obchodní partner nabídl vedení společnosti spolupráci při navržení vhodného typu a velikosti obalu. Společnost již také zajistila poptávku po vhodné fólii, odolné vůči vlhkosti, papírovém úchyty a závěsném clip stripu. Hotový spotřebitelský obal stačí naplnit kořenící směsí a opatřit papírovou etiketou. I tento výrobek je možné vyrobit bez větších technologických komplikací.

Neovlivitelným faktorem výroby je počasí. Výrobky se skládají ze surovin náchylných na vlhkost. Pokud humidita překročí povolenou mez, pracovníci výroby jsou nuceni provádět řadu opatření proti navlhnutí zpracovávané suroviny. Komplikacím zaměstnanci výroby předcházejí vhodným skladováním, ale i pravidelnými kontrolami a měřením stavu vlhkosti skladovacích prostor. Společnost nabízí svým zákazníkům velmi kvalitní výrobky z kvalitních surovin. Každou dodávku materiálu skladníci kontrolují jak z hlediska kvantity, tak kvality. V případě zjištění nižší kvality vstupního materiálu je zboží vráceno zpět dodavateli. Taková situace může ohrozit plynulost výrobního procesu, proto se skladem drží vždy potřebná, pravidelně doplňovaná minimální zásoba.

Segmentace trhu

Ze sekundárních dat společnosti GOLD SPICE s.r.o. vyplývá, že nejčastějšími uživateli výrobků firmy jsou ženy ve věku od 18 do 55 let, podíl žen činí 78%. Většinou jsou součástí dvou až čtyř členných rodin. Průzkumy ukazují, že koření či kořenící směsi nakupují též muži ve stejném věkovém rozpětí jako ženy, podíl mužů činí 22%. Jelikož produkty neobsahují lepek, tak výrobky používají i lidé s chorobou zvanou celiakie neboli nesnášenlivost lepku. V České republice se počet nemocných odhaduje na 40 – 50 tisíc lidí. Současným trendem je zdravá výživa a výrobky bez glutamanu sodného, proto většina zákazníků nakupuje výrobky bez zvýrazňovačů chuti.

Cíle a zaměření

Primárním cílem provedení analýz a rozborů, potřebných pro uvedení nové produktové řady na trh je zjištění nákladovosti celého procesu a rentability projektu. Životního cyklus stěžejní produktové řady SUPERVEGET odhalí, v jaké fázi životní etapy se výrobky nacházejí, ale pozornosti neunikne ani nástin životního cyklu nově zaváděných výrobků do portfolia značky SUPERVEGET. Na počátku je nutné zkoumat vnitřní a vnější prostředí společnosti pomocí předběžné obchodní analýzy. Následně, pomocí řady provedených měření a matematických výpočtů budou předběžně odhadnuty náklady, tržby a návratnost vložených nákladů na zavedení. V konečné fázi proběhne zhodnocení celého projektu.

Tab. 4.1 Časový harmonogram projektu

Činnosti:	Provedení do:
Hledání nápadů, výběr nápadu	Říjen 2012
Zpracování projektu, hodnocení	Březen 2013
Výroba prvních prototypů	Duben 2013
Testovací prodej	Říjen 2013
Zpracování výsledků testovacího prodeje, poslední odstranění nedostatků	Prosinec 2013
Ukončení projektu	Prosinec 2013
Realizace projektu, zahájení prodeje	Duben 2014

4.3 Předběžná obchodní analýza

4.3.1 PESTE analýza

Záměrem analýzy makroprostředí je zjištění vlivů působících na podnik a jejich důsledků.

a) Politické faktory

Zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb. v platném znění je základním zákonem, jímž se řídí výrobci i prodejci potravinářských výrobků. Společnost GOLD SPICE s.r.o. se také řídí zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, zákonem č. 477/2001 Sb., o obalech, zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

České legislativní prostředí se vyznačuje nízkou mírou vymahatelnosti práva a vysokou byrokracií i přes harmonizaci národních předpisů s EU. Také výskyt korupčních afér posiluje nedůvěru široké veřejnosti (i podnikatelů) k politikům. Rovněž i administrativa spojená se zaměstnáváním zaměstnanců v podniku představuje pro malé podnikatele velkou zátěž. Podnikatelé kritizují trh práce kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru, která taktéž omezuje pružnost reakce na vývoj trhu. Rovněž i časté změny prováděné zejména v principu označování obalů výrobků jsou nepříjemné, zejména z důvodu nutnosti neustálého sledování a nákladovosti na realizaci potřebných opatření.

Oblast daní má velký vliv na podnik. Od počátku roku 2012 došlo ke zvýšení snížené sazby DPH z 10% na 14%. S účinností 1. 1. 2013 opět vzrostla snížená sazba DPH na 15% a základní sazba o 1%, tedy na 21%. Růst sazby přinesl zdražování potravin, což opět zvýší náklady podniků. Mnoho dodavatelů surovin využilo situaci ke zdražení svých produktů. Společnost GOLD SPICE s.r.o. je nucena ve světle těchto faktů reagovat zdražením svých výrobků a udržet tak stávající hladinu tržeb. Negativním projevem zvyšování cen může být ztráta zákazníků, ti odejdou ke konkurenci, která má prostor k udržení současných cen i přes růst DPH.

Společnost GOLD SPICE s.r.o. taktéž dodržuje požadavky norem ISO 9001. Plnění těchto norem se pravidelně kontroluje pomocí externích a interních auditů. Kvalitu výrobků zvyšuje i zavedení systému kritických a kontrolních bodů HACCP. Stanovuje postupy nutné ke snížení míry nebezpečí technologického procesu a stanovuje nápravná a preventivní

opatření. V oblasti HACCP společnost poskytuje zaměstnancům pravidelná školení a systém je podrobován důkladným auditům.

b) Ekonomické faktory

Průměrná míra nezaměstnanosti činila v roce 2010 7,3%, což je meziročně o 0,6% více než v roce 2009. V roce 2011 byla míra nezaměstnanosti 6,7%. V roce 2011 se nezaměstnanost meziročně snížila o 0,6%. Míra ekonomické aktivity obyvatel ve věku 15 až 64 let byla v roce 2011 70,5%. V moravskoslezském kraji byla obecná míra nezaměstnanosti za 3. čtvrtletí roku 2011 9% a míra registrované nezaměstnanosti k 29. 2. 2012 je 11,92%. Lidé do 50 let věku mají nárok na podporu v nezaměstnanosti po dobu pěti měsíců, od 50 do 55 let ji mohou pobírat osm měsíců a nad 55 let až jedenáct měsíců. První dva měsíce dostávají nezaměstnaní 65% průměrného čistého měsíčního výdělku z předchozího zaměstnání. Další dva měsíce klesá podpora v nezaměstnanosti na 50%. Zbytek podpůrčí doby potom pobírá 45%. Obecně platí, že čím větší nezaměstnanost, tím je větší pravděpodobnost nižších zisků společností. Nezaměstnaní nakupují pouze nezbytně nutné potraviny. Na druhou stranu v případě nutnosti obsazení pracovního místa ve firmě je mnoho možností výběru z řad nezaměstnaných. Ve většině případů je možno vidět na pracovních pohovorech rozdílné věkové kategorie uchazečů s odlišným vzděláním a praxí.

Dynamika HDP v ČR vykazovala v roce 2011 sestupnou tendenci, tento vývoj korespondoval s vývojem Evropy. HDP v reálném vyjádření, očištěný o sezónní vlivy se v roce 2011 meziročně zvýšil o 1,7%. V roce 2012, dle předběžných odhadů HDP klesl o 1,1%. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2012 vzrostla reálná mzda o 0,9%.

V roce 2011, dle zpráv Českého statistického úřadu, bylo do ČR dovezeno potravin za celkem 131 miliard korun, z toho za 110 miliard z EU (největší podíl z Německa a Polska). Import převyšuje export potravin o 37 miliard korun.

Jednou z důležitých surovin k výrobě kořenících směsí je cukr. Cena komodity se oproti minulému roku mírně zvýšila. Vzrostla i cena nafty, v roce 2012 téměř o 10 Kč na litr. S růstem ceny pohonných hmot společnosti rostou logistické náklady.

c) Sociální faktory

Požadovaná míra vzdělanosti a odbornosti závisí na dané pracovní pozici. V posledních letech dochází v oblasti vzdělávání k růstu počtu vysokoškolských studentů a zároveň klesá počet studentů učebních oborů. Na základě informací z posledního sčítání lidu bylo zjištěno, že téměř 33% obyvatel mezi 15 až 65 lety má ukončené středoškolské vzdělání bez maturity, úplné středoškolské vzdělání s maturitou úspěšně vystudovalo 22% obyvatel a absolventů vysokých škol je okolo 13% z celkového počtu obyvatel.

Poptávku po koření určují stravovací návyky obyvatel. Vzhledem k charakteru koření smění je vhodné znát vývoj spotřeby masa, ryb. Z údajů publikovaných Českým statistickým úřadem plyne mírně klesající tendence spotřeby masa, přičemž roste množství spotřeby vepřového masa, klesá konzumace hovězího masa a drůbeží maso se udržuje relativně na stejné úrovni. Spotřeba ryb poměrně výrazně rostla do roku 2009, od roku 2010 je evidován mírný pokles. Spotřeba polévkových přípravků na obyvatele za jeden rok průměrně činí 2 kg a pohybuje se na stejné úrovni.

d) Technické faktory

Výrobní hala společnosti GOLD SPICE je vybavena moderní strojní technikou. Míchárna disponuje výrobní kapacitou 500 až 800 tun suroviny za měsíc, to umožnilo podstatné zvýšení počtu zakázek, které lze splnit v krátkém časovém horizontu. Metoda výroby používaná před modernizací mícháreny splňovala výrobní kapacitu pouze 50 až 100 tun měsíčně. Čímž společnosti vznikaly oportunitní náklady.

V posledních letech zažívají internetové obchody velký boom, proto je cílem společnosti do dalšího období realizovat prodej prostřednictvím internetu a uspokojit tak větší množství potenciálních zákazníků. Jelikož zřízení vlastního e-shopu je nákladné nejen z hlediska marketingu, využívá firma GOLD SPICE s.r.o. nabídky účastnit se v e-shopu internetového obchodu Mimibazar.

e) Ekologické faktory

Společnost GOLD SPICE s.r.o. si plně uvědomuje svou společenskou odpovědnost v oblasti ekologie. Mezi výdaje na ekologii, které společnost vynakládá, patří náklady na recyklační poplatky. Jako právnická osoba má firma ze zákona povinnost k placení poplatku společnosti EKO-KOM za zajištění recyklace svých obalů.

Závěry plynoucí z PESTE analýzy

Politické a ekonomické prostředí ohrožují dopady poslední ekonomické krize. Následky postihly řadu zemí, počínaje velkými problémy a sanací Řecka. Tvorba reforem a rozpočtových škrťů v českém prostředí vzbuzují nejistotu ohledně budoucnosti domácností i firem. Snaha obohacení státního rozpočtu o vyšší příjmy vede k zvyšování daně z přidané hodnoty a snížení konzumace potravin v konsekvenci omezování výdajů domácnostmi. Hrozbou pro firmy, ale i domácnosti je postupný růst cen ropy, což způsobuje zdražování produkce firem v České republice.

Jako příležitost lze kvantifikovat dotace poskytované z fondů Evropské Unie a státní program Partnerství Zelená úsporám. Pomocí evropských dotací by mohlo v budoucnu vedení společnosti přikročit k další modernizaci objektu. Příležitostí je i sledování demografických faktorů, zejména struktury obyvatel, a přizpůsobovat vývoji produktovou nabídku firmy s ohledem na trendy a životní styl.

Nedostatečné investice do výzkumu a vývoje a malá podpora státu v této oblasti výrazně komplikují inovační snažení firem na pozici inovací nejvyšší úrovně (nový kmen).

4.3.2 Analýza SWOT

Tab. 4.2 Analýza SWOT

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Spokojenost zákazníku s výrobky • Vlastní výrobní, skladovací a kancelářské prostory • Vysoká kvalita vlastních výrobků • Rychlost dodávek k zákazníkům • Právní forma – společnost s ručením omezeným • Zavedení norem ČSN EN ISO řady 9001, ocenění značkou KLASA, etablovaný systém kritických a kontrolních bodů HACCP • Velká výrobní kapacita • Nejnižší ceny na trhu, vzhledem k vysoké kvalitě 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené finanční možnosti oproti konkurenci • Užší šířka a hloubka produktových řad oproti silným konkurentům • Obtížné hledání kvalifikovaných pracovních sil na pozici obchodního zástupce a výrobního technologa • Sezónní výkyvy • Neúplné využití výrobní kapacity • Většina surovin je nakupována od distributorů • Nízká míra dostupnosti výrobků firmy na trhu ve srovnání s největšími konkurenty
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost uvést nový produkt na trh • Trend zdravého životního stylu ve společnosti – bezlepkové produkty, bez zvýrazňovačů chuti • Podpora českých výrobků médii • Dobré vztahy s dodavateli i odběrateli • Rozšiřování zahraničních vývozů 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Rostoucí ceny vstupního materiálu • Zhoršení solventnosti zákazníků nebo ukončení podnikání ze strany zákazníků • Finanční náročnost účasti v řetězcích a možnost samovolného vylistování • Změna preferencí zákazníků

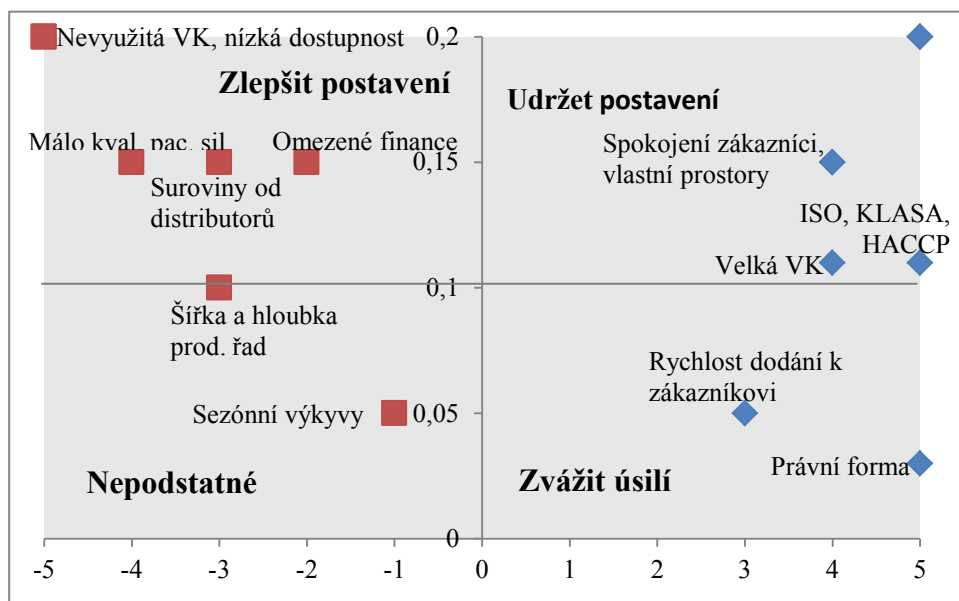
Hodnocení analýzy SWOT

Hodnocení je provedeno stanovením závažnosti (váhy) u každé skupiny. U všech kategorií analýzy SWOT musí být součet vah roven jedné. Čím vyšší váha, tím vyšší důležitost. Škála od 1 do 5 hodnotí úroveň silných stránek a příležitostí ve firmě, přičemž číslo pět udává nejvyšší spokojenost a číslo jedna nejnižší spokojenost. Škálou od -1 do -5 se hodnotí úroveň slabých stránek a ohrožení. Hodnota -1 udává nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost.

Tab. 4.3 Hodnocení silných a slabých stránek

Silné stránky	Závažnost (z)	Hodnocení úrovně (h)	z · h
Spokojenost zákazníků	0,15	4	0,6
Vlastní prostory	0,15	4	0,6
Kvalita výrobků	0,20	5	1
Rychlost dodávek k zák.	0,05	3	0,15
Právní forma	0,03	5	0,15
ISO, KLASA, HACCP	0,11	5	0,55
Velká výrobní kapacita (VK)	0,11	4	0,44
Nejnižší ceny	0,20	5	1
Součet	1		4,49
Slabé stránky			
Omezené finanční možnosti	0,15	-2	-0,3
Šířka a hloubka produktových řad	0,10	-3	-0,3
Málo kvalifikovaných pracovních sil	0,15	-4	-0,6
Sezónní výkyvy	0,05	-1	-0,05
Nevyužitá výrobní kapacita	0,20	-5	-1
Nákup surovin od distributorů	0,15	-3	-0,45
Nízká dostupnost výrobků	0,20	-5	-1
Součet	1		-3,70
Silné stránky + slabé stránky			0,79

Obr. 4.1 SWOT matice silných a slabých stránek



Silné stránky s největší závažností a nejvyšší úrovní uspokojení jsou vlastní prostory (výrobní, skladovací a kancelářské), spokojenost zákazníků, kvalita výrobků, nejnižší ceny na trhu, zavádění norem ISO, oceňování značkou KLASA, systém kritických a kontrolních bodů HACCP, velká výrobní kapacita. Společnost je nejvíce spokojena s kvalitou produkce a s konkurenční výhodou nejnižších cen na trhu se sypkými ochucovadly a kořením. Politika jakosti i cen musí být pečlivě sledována a udržována vzhledem k velké konkurenci. Zavedení nové produktové řady současně s propagací trendu zdravého životního stylu obyvatel využije společnost příležitosti k inovaci a zvýšení tržeb i zisku. Výhodou vlastních provozních prostor je neexistence nákladů na nájem.

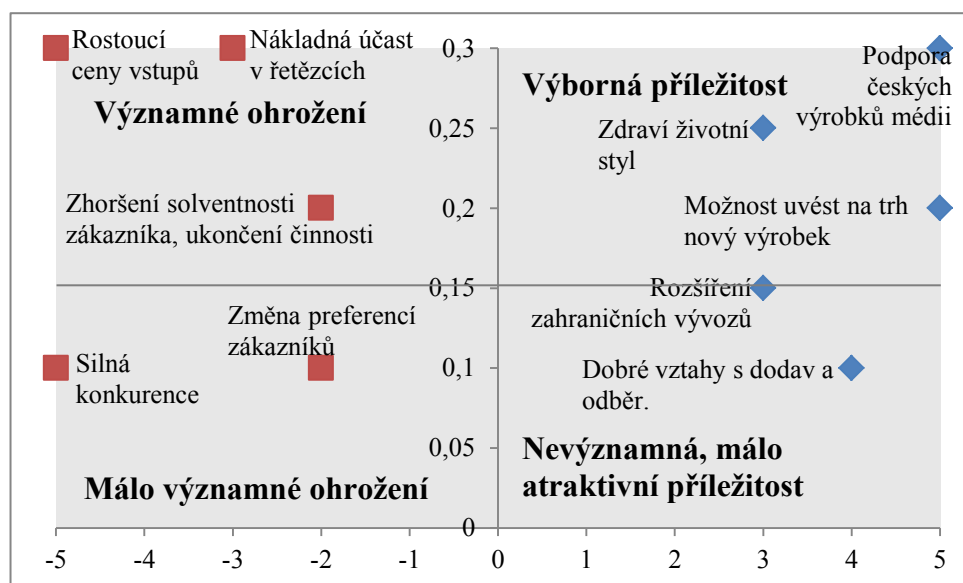
Mezi slabé stránky s vysokou závažností a úrovní největší míry nespokojenosti patří nízká dostupnost výrobků firmy na trhu ve srovnání s největšími konkurenty, neúplné využití výrobních kapacit, omezené finanční možnosti, nedostatek kvalifikovaných obchodních zástupců a výrobních technologů a nakupování vstupů od distributorů, nikoli od výrobců. Rozšíření produktové řady přinese zvýšení využití výrobní kapacity. Konkurence operuje s předností silného kapitálového zajištění a pevnou pozicí na trhu danou zázemím nadnárodních společností. Výhodou malých firem je rychlá přizpůsobivost změnám na trhu. V příštích obdobích plánuje vedení společnosti zaměřit se na oblast jednodruhového koření nakupovaného od distributorů. Téměř všechny druhy koření vyrábějí zahraniční společnosti, jako prvovýrobci za nižší ceny, ovšem vzhledem k nákladovosti přepravy se zpravidla od

prvovýrobců odebírají velká množství. Aby bylo možné oslovit zahraniční výrobce, musí společnost nejdříve zajistit vyšší odbyt koření.

Tab. 4.4 Hodnocení příležitostí a ohrožení

Příležitosti	Závažnost (z)	Pravděpodobnost úspěchu (p)	z · p
Možnost uvést nový produkt na trh	0,20	5	1
Zdravý životní styl	0,25	3	0,75
Podpora českých výrobků médii	0,30	5	1,5
Dobré vztahy s dodavateli a odběrateli	0,10	4	0,4
Rozšiřování zahraničních vývozu	0,15	3	0,45
Součet	1		4,10
Ohrožení	Závažnost (z)	Pravděpodobnost výskytu (p)	z · p
Silná konkurence	0,10	-5	-1
Rostoucí ceny vstupů	0,30	-5	-1,5
Zhoršení solventnosti zákazníka, ukončení podnikání zákazníka	0,20	-2	-0,4
Finanční náročnost účasti v řetězcích, samovolné vylistování	0,30	-3	-0,9
Změna preferencí zákazníků	0,10	-2	0,20
Součet	1		-4
Příležitosti + ohrožení			0,10

Obr. 4.2 SWOT matice příležitostí a ohrožení



Z matice příležitostí a ohrožení vyplývají výborné příležitosti, kterých by měla společnost využít. Společnost GOLD SPICE s.r.o. je ryze českou firmou s produkcí českých výrobků oceněných značkou KLASA. V posledních letech média stále více propagují české výrobky a lidé si začínají uvědomovat, že koupí českého produktu podporují tuzemské producenty. Výrobky neobsahují lepek a některé ani zvýrazňovače chuti, v posledních letech velmi kritizované. K prohlubování produktové řady dochází poměrně často. Pohnutkou bývá nějaký nečekaný zdroj inspirace, žádost zákazníků či nutnost zvýšit obrát firmy. V minulém roce došlo například k úspěšnému zavedení produktové řady SUPERVEGET MIMI.

Ohrožení s největší důležitostí se týkají zvláště rostoucích cen vstupů. První vlnu zvyšování cen zaměstnanci společnosti zaznamenali počátkem letošního roku. Dodavatelé využili růstu DPH ke zvyšování cen. Naproti tomu řetězce tlačí výrobce k snižování cen. Východiskem je navázání spolupráce s novými dodavateli a jednat o nižší ceně při vyšších odběrech (čím vyšší odběr, tím nižší jednotková cena). Další možností je poptat suroviny levnější, ale méně kvalitní. K tomuto řešení vedení společnosti odmítá přistoupit. Společnost by tak porušila jednu ze svých základních strategií a vyvolala vlnu nevole ze strany zákazníků. Vedoucí manažeři si uvědomují nutnost sledování a aktivního řešení situace postupného zvyšování cen výrobních vstupů. Řetězce si účtují řadu poplatků a bonusů, které musí firma platit, určují si obchodní podmínky a v podstatě bez sebemenšího varování výrobek stáhnou a vylistují z prodeje. Takové jednání společnosti může způsobit značné ztráty tržeb a řadu provozních komplikací. Hlavní příčinou platební neschopnosti klientů, případně i ukončení podnikatelské činnosti je ekonomická krize. Krach jednoho významnějšího podniku může způsobit pozvolnou řetězovou reakci. Jestliže malá firma přijde o důležitého zákazníka, způsobí to značné snížení prodejnosti či závažné ohrožení samotné existence.

Součinem závažnosti a hodnocení úrovně jednotlivých položek silných a slabých stránek vychází celková důležitost položky, čím vyšší hodnota, tím značí větší závažnost. Součtem celkových hodnot silných a slabých stránek (interní části SWOT analýzy) je získána hodnota 0,79, součtem příležitostí a ohrožení (externí části) naopak hodnotu 0,1. Výsledek součtu obou konstant je 0,89. Celkově se zdá být SWOT analýza velmi pozitivní, jelikož příležitosti a silné stránky mají vyšší důležitost než slabé stránky a ohrožení.

4.3.3 Konkurence v odvětví

Společnost v boji proti konkurenci klade důraz na kvalitu výrobků, oceněných značkou KLASA, bezlepková potravina a je členem nadace Český výrobek. Strategií je zdravotní nezávadnost produktů (propracovaný systém HACCP), růst produktivity, snižování nákladů. Prodejní ceny firmy patří mezi jedny z nejnižších na trhu a zákazníkům se poskytuje vždy komplexní servis. Nastavená cenová politika vychází z dlouhodobých zkušeností a spolupráce s odborníky. Cíle společnosti směřují k dosažení dominantního postavení na trhu. Hlavní výhodou velkých nadnárodních společností oproti malým a středním firmám je silné kapitálové zajištění, dokonale propracované logistické řetězce, možnost masivní propagace, rozsáhlá pracoviště a pobočky v různých částech světa s velkým počtem zaměstnanců. Menší organizace obsazují trh postupně, důležité je ovládnout zejména trh v blízkosti firmy a zároveň prosazovat značku i na vzdálenějších trzích. Mezi hlavní konkurenty patří Chorvatská společnost PODRAVKA d.d., polská firma Prymat Sp. z o.o. a VITANA, a.s. Šetření konkurenčních produktů proběhlo v obchodním řetězci Globus. Ve vybraném řetězci nabízí své produkty i společnost GOLD SPICE s.r.o. Zkoumaná kritéria jsou funkce a design obalu, kvalita suroviny a cena výrobku (včetně DPH).

PODRAVKA d.d.

Chorvatská společnost Podravka zahájila svou činnost v potravinářském průmyslu, na trhu s nápoji a farmaceutickými produkty v roce 1947. Nyní má pobočky v sedmnácti zemích světa. Součástí skupiny Podravka se stala roku 2002 společnost Lagris a.s. V roce 2005 změnila obchodní název na Podravka – Lagris a.s.

Prymat Sp. z o.o.

Polská společnost, která v roce 2007 převzala významného českého výrobce, Pěkný-Unimex s.r.o. Vlastní portfolio značek Avokádo, Kucharek a Nadir.

VITANA, a.s.

V roce 1919 byla založena společnost Graf, spol. s r.o. a o rok později zahájila činnost v oblasti výroby sladových výtažků v Praze. V roce 1921 se mění na akciovou společnost a zahajuje výrobu polévkových kostek a jiných potravin, Nyní je VITANA součástí nadnárodního norského koncernu Rieber & Son.

Tab. 4.5 Konkurence v řetězci Globus – univerzální ochucovadla

Váha	Balení - popis	Cena s DPH	Sůl (%)	Zelen. (%)	E62 1	E63 1	E62 7	Výrobce
75 g 250g 500g	Aroma pack bez uzavíratelné struny	17,50 35,90 76,90	58%	15%	×	×		PODRAVKA
150g	PODRAVKA NATURA Doypack s uzavíratelnou strunou	36,90	58%	30%	Obsahuje pouze kvasnicový extrakt			PODRAVKA
150g	PODRAVKA PIKANT Doypack s uzavíratelnou strunou	29,90	55%	7%, koření 18%	×			PODRAVKA
150g	S BYLINKAMI Doypack s uzavíratelnou strunou	29,9	58%	15%, koření 9%	×	×		PODRAVKA
175g	Kuchárek chuť jara Doypack s uzavíratelnou strunou	24,90	neuvádí	13,2%	×	×	×	Prymat
175g	Kuchárek chuť léta Doypack s uzavíratelnou strunou	24,90	neuvádí	11,1%	×	×	×	Prymat
500g, 200g (+100g zdarma)	Kuchárek vegetable mix Doypack s uzavíratelnou strunou	51,90 20,90	58%	15,2%	×	×	×	Prymat
200g 60g	Vegeta ORIGINAL Aroma pack bez uzavíratelné struny	35,90 15,90	58%	15,5%	×	×	×	VITANA
60g	Vegeta BYLINKOVÁ Aroma pack bez uzavíratelné struny	15,00	58%	24%	Neobsahuje žádné zvýrazňovače chuti			VITANA
60g	Vegeta PIKANT Aroma pack bez uzavíratelné struny	15,90	55%	paprika 14%	Neobsahuje žádné zvýrazňovače chuti			VITANA
150g	Vegeta natur Aroma pack bez uzavíratelné struny	39,90	49%	32%	Obsahuje pouze kvasnicový extrakt			VITANA

Výrobky označené v tabulce tmavě modrou barvou jsou v porovnání s ostatními kvalitnější, zejména nižším obsahem soli, větším množstvím zeleniny. Mezi podstatné charakteristiky patří, zda výrobek obsahuje látky zvýrazňující chuť. Kód E621 označuje glutaman sodný, E631 inosinan sodný a E627 guanylan sodný. PODRAVKA NATURA, PIKANT, Vegeta BYLINKOVÁ, Vegeta PIKANT a natur tvoří ideální soubor produktů vhodných k porovnání s nově zaváděnými výrobky. Významným konkurentem na trhu univerzálních ochucovadel je značka MAGGI a DRANA.

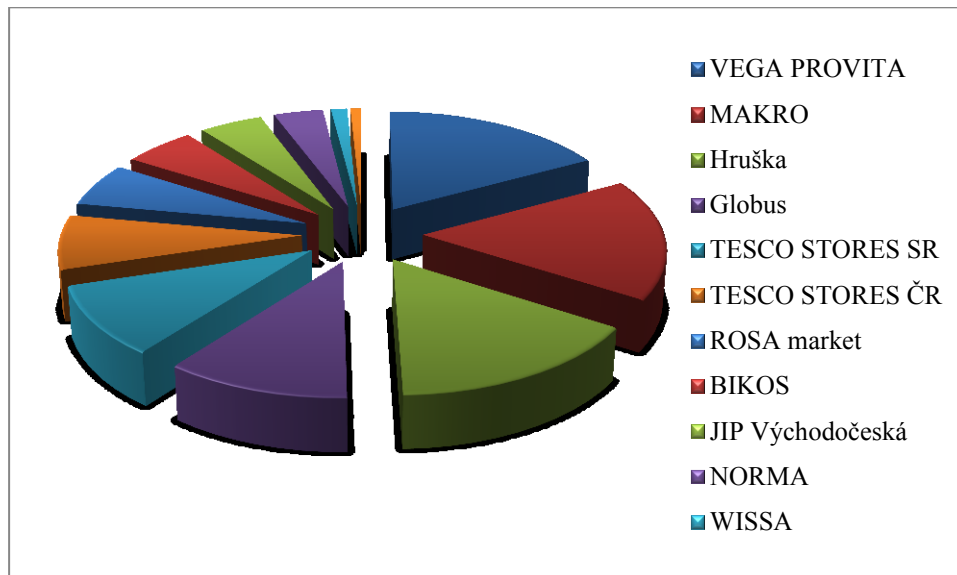
Tab. 4.6 Někteří konkurenti v oblasti koření a kořenících směsí

Váha	Název kořenící směsi	Cena s DPH	Výrobce
25g	Bramborové variace, grilovací koření, kuře s bylinkami, grilovaná zelenina, rajče a mozzarella	12,90	PODRAVKA
20g	Grilovací speciál, grilovaný sýr	17,50	VITANA
25g	Grilovací pálivé	17,50	VITANA
30g	Grilovací s bylinkami, grilované kuře, grilované ryby, grilovaná zelenina,	17,50	VITANA
35g	Grilování koření, grilovací česnekové	17,50	VITANA
20g	Pečené kuře	9,90	VITANA značka J.C.Horn
25g	Grilovací koření	9,90	VITANA značka J.C.Horn
25g	Brambory květinově, Drůbež ohnivě	21,90	KOTÁNYI
27g	Kari	19,90	KOTÁNYI
30g	Americké brambory, Francouzské brambory	18,90	KOTÁNYI
35g	Gyros, gril	19,90	KOTÁNYI
38g	Krůtí pečeně	19,90	KOTÁNYI

Ke konkurenci v segmentu HORECA i velkoobchodech a maloobchodech patří i DRANA, s.r.o, BENKOR s.r.o., Variant s.r.o., PROGAST, spol. s.r.o. V řetězcích tyto firmy téměř nejsou zastoupeny. Nadnárodní společnosti tvoří silné konkurenční prostředí pro GOLD SPICE s.r.o. Vynakládají více prostředků na reklamu a největší konkurenti mají dostatek prostředků i na reklamní spoty v televizi. Design výrobků je srovnatelný, ale firmy VITANA či KOTÁNYI mají širší a hlubší produktové řady.

4.3.4 Odběratelé

Obr. 4.3 Klíčový zákazníci a jejich podíl na obratu



Možnosti navázání spolupráce

- **ASTUR Jeseník s.r.o.**

Nabízí sortiment nápojů, potravin a doplňkového zboží se zaměřením na maloobchodní činnost, catering a gastronomii.

- **BILLA, spol. s.r.o.**

Síť maloobchodních prodejen (supermarketů) s asi 203 prodejnami v České republice a zaměstnává více než 6 200 pracovníků.

- **Kaufland Česká republika, v.o.s.**

Síť maloobchodních prodejen s více než 20 000 položkami zboží. První pobočka založená mimo Německo vznikla roku 1998. Další pobočky se nacházejí ve Slovensku, Polsku, Chorvatku, Rumunsku, Bulharsku a již zmíněném Německu.

- **Lidl Česká republika, v.o.s.**

Tato nadnárodní společnost provozuje zejména maloobchodní prodej s velkou šířkou sortimentu, ale menší hloubkou než výše popsané společnosti.

- **ČEPOS – Česká potravinářská obchodní a.s.**

Mezi členy ČEPOS, které mohou tvořit potenciální zákazníky GOLD SPICE s.r.o. patří: Jihomoravské potraviny, s.r.o., Kvarto – velkoobchod s potravinami s.r.o., LUKO, s.r.o., MANEO s.r.o., POGRR spol. s.r.o., VIDEN plus, a.s.

4.3.5 Dodavatelé

Zavedením norem ČSN EN ISO řady 9001 společnost zahájila pečlivé a pravidelné vedení záznamů o všech subjektech plnících roli dodavatelů. Aby se předešlo obtížím, zajišťuje zásobování základními surovinami více společností. Zde jsou pouze ti nejdůležitější dodavatelé.

- Základní suroviny – BRENNTAG ČR s.r.o., DAFO – koření s.r.o., Solné mlýny a.s., Moravskoslezské cukrovary a.s.
- Obalový materiál – MIKES, s.r.o., ETISOFT, s.r.o., AL INVEST Břidličná a.s.
- Doprava – FTL, a.s.
- Certifikace ISO – Moody International

4.3.6 Produktová řada značky SUPERVEGET

SUPERVEGET MIX neobsahuje přidaný glutaman sodný a prodává se zejména v diskontních prodejních sítích. SUPERVEGET CLASSIC se liší nižším množstvím soli. Varianta CLASSIC se zvýrazňovačem chuti glutamanem sodným, oceněným značkou kvality KLASA, patří k oblíbeným výrobkům zejména díky receptuře zohledňující bezpečnou dietu. SUPERVEGET ZOUNARKA, dostupná ve dvou variantách, v minulosti propagovaná hercem a moderátorem Martinem Zounarem a oceněná značkou kvality KLASA, postupně končí svůj životní cyklus a na trhu bude nabízena pouze do vyprodání zásob. Použita je tradiční receptura s glutamanem sodným. Zákazníci mají možnost zvolit si SUPERVEGET ZOUNARKA zdravý výrobek, vhodný pro bezpečnou dietu. Vývojáři společnosti, inspirovaní zdravým životním stylem vytvořili recepturu s použitím kvasnicového extraktu (bez glutamanu sodného) a přidali řadu vitamínů, více zeleniny i bylinek. Výrobky SUPERVEGET GASTRO PROFI jsou určeny pro segment HORECA. Patří zde různé druhy kořenících směsí na steaky, sypké kořenící směsi na marinování, kořenící směs na pizzu,

grilovací koření, polévkové základy, speciální druhy koření smění na mozzarellu, brambory, provensálské koření, curry, tzatziki, perník, svařák a další. Novinka SUPERVEGET MIMI je dostupná pouze na stránkách internetového obchodu Mimibazar. Jde o set šesti kořenek obsahujících nepoužívanější koření směsí nejvyšší kvality, ve velmi luxusním balení, vhodným i jako dárek.

Doplňkový sortiment tvoří zejména různé druhy jednodruhového koření. AVENKA, VEGA a IDS patří k privátním značkám. Výrobek AVENKA výhradně pro společnost ROSA market (ENAPO), produkt VEGA patří na prodejní pulty sítě maloobchodních prodejen zdravé výživy VEGA PROVITA a značka IDS speciálně připravená dle požadavků distribuční sítě IDS gastro.

4.3.7 Marketingový mix

1. Výrobek (product)

Popis výrobku

Nový výrobek řady SUPERVEGET má dvě varianty. První produkt se skládá ze dvou částí, transparentní obal a papírový vrch (etiketa) s euro otvorem k zavěšení na plastový display (clip strip). Na přední straně etikety je umístěno logo produktové řady s názvem výrobku a ilustračním obrázkem. Rubová část informuje zákazníka o složení, použití, hmotnosti, dávkování výrobku a dalších náležitostech dle platných právních předpisů. Hmotnost činí cca 50g.

Druhá variace nové produktové řady se liší použitím odlišného typu obalu. Transparentní obal doypack s uzavíratelnou strunou o hmotnosti cca 150g bude opatřen etiketou na přední straně výrobku. Jedná se o obdobu konkurenčních produktů s inovativním transparentním obalem. Obal je nespornou výhodou jednak pro zákazníka, průhledem skrz fólii zákazník vidí obsah balení, i pro firmu, která šetří náklady na grafické zpracování obalu.

Funkce obalu

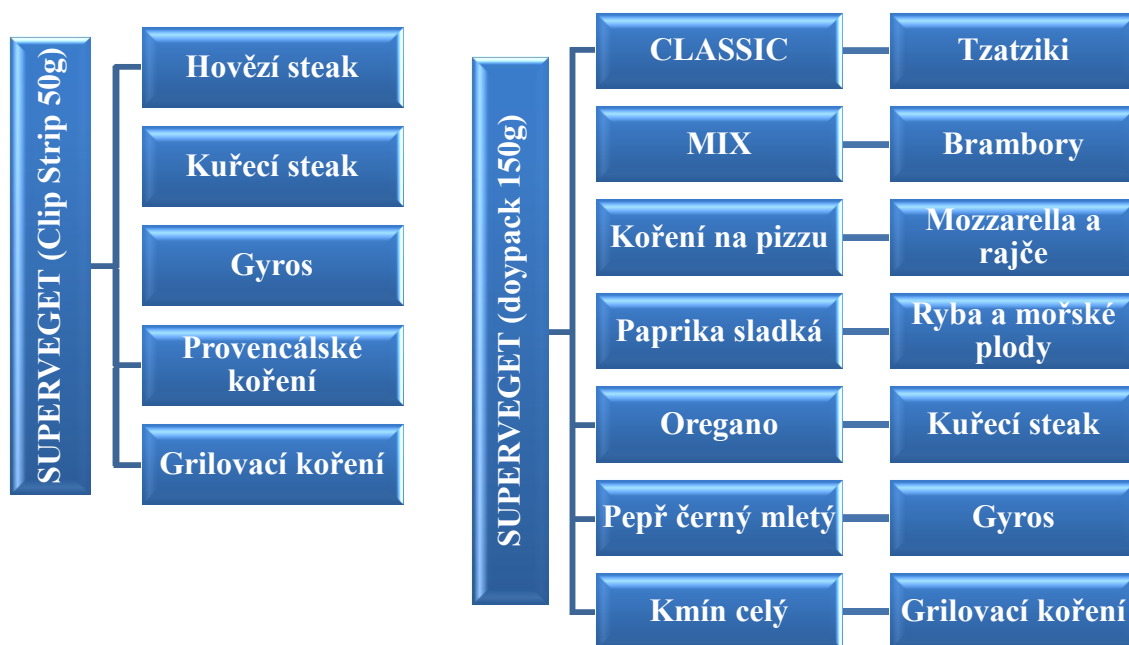
Spotřebitelský obal plní všechny základní funkce. Tvoří ochranu před kvantitativními (úplný nebo částečný úbytek hmotnosti) i kvalitativními (změna jakosti a jiná poškození) změnami. Výrobek nevyžaduje žádné speciální skladovací podmínky. Nutností je pouze dodržet stanovenou vlhkost prostředí, což tvoří standardní skladovací podmínky většiny

potravinářského zboží na trhu. K zajištění plynulé a jednoduché manipulace, od výrobce po maloobchod, slouží kartonové krabice. Jednoduchost manipulace zajišťuje obal s uzavíratelnou strunou, dobře tvarovaná podstava zaručuje jeho stabilitu a možnost konečného spotřebitele skladovat výrobek v původním balení. Informace pro spotřebitele jsou umístěny na etiketě, u druhého výrobku na rubu závěsného zařízení. Obal plní také funkci estetickou. V jednoduchosti je síla, proto lesklý, transparentní obal s etiketou typickou pro segment HORECA působí luxusně a kvalitně zároveň. Průhled obalem na surovinu (transparentní okénko) patří mezi chráněný poznávací symbol produktové řady. Základní barva etikety pro segment GASTRO je oranžová, která podporuje chuť k jídlu.

Použité kořenící směsi

Oba výrobky budou obsahovat ty nejkvalitnější druhy kořenících směsí, pečlivě vybraných na základě oblíbenosti mezi zákazníky. K nejlépe hodnoceným, z hlediska prodejnosti, patří zejména hovězí a kuřecí steak, Gyros a grilovací koření, ale i koření na pizzu, různé druhy ryb a základní druhy koření, paprika, pepř, kmín a oregano.

Obr. 4.4 Návrh skladby směsí koření vhodných pro inovované výrobky



Jádro produktu

Zákazník nakupuje koření a kořenící směsi ke zlepšení chutě a vůně pokrmu. Požaduje zejména kvalitní výběr koření. Z toho plyne orientace na problematiku kvality jednodruhového koření a směsí při vývoji nového produktu. K nejkvalitnějším paprikám patří ASTA 80 až 200, země původu Maďarsko. Kvalita pepře se pozná jednak podle černého (nikoli šedého) zbarvení s výrazným aroma. Oregano má typicky zelené zbarvení, nikoli zelenohnědé či lechce nažloutlé, zásadním faktorem je způsob sušení. Někteří distributoři přimíchávají do jednodruhového koření mouku či jiné přísady s cílem zvětšení objemu. Tím koření i kořenící směsi ztrácejí požadovanou kvalitu. Společnost musí k výrobě používat kvalitní, bezlepkové suroviny aby výsledný produkt splnil, dokonce i předčil očekávání konečného spotřebitele, s ohledem na trend zdravého životního stylu.

Značka produktu

Oba druhy výrobků zastřeší značka SUPERVEGET. Produktové řady značky zákazníci již dobře znají a není proto důvod vytvářet a registrovat novou značku. Již tradičně společnost používá označení produktové řady a pod tím název výrobku.

Obr. 4.5 Vzhled značky výrobku



Design obalu

Vzhled obalu a etiket bude inspirován konkurenčními výrobky značky Just a RAMRAM. Švýcarské koření Just se prodává výhradně přes dealery za vysoké ceny, patří mezi nejkvalitnější sypká ochucovadla na trhu. Český výrobce směsí značky RAMRAM umísťuje své výrobky do specializovaných prodejen zdravé výživy, jídelen, restaurací a nově i přes internet.

Obr. 4.6 Konkurenční výrobky Just a RAMRAM



2. Cena (price)

Prodejní cena produktu vychází z celkových nákladů na výrobek a rabatu. Společnost využívá k výpočtu výrobní i prodejní ceny vlastní způsob kalkulací. Průměrná výrobní cena je souhrnem nákladů na suroviny, použitý obalový materiál, práci, logistiku a další drobné náklady výrobního procesu. Při tvorbě prodejních cen pro řetězce a maloobchody je nutné brát v úvahu rabat prodejní sítě ve výši asi 30 – 50%. Ceny musí být tedy podstatně nižší než pro segment HORECA, ten je konečným spotřebitelem.

3. Místo (place)

Podnik nejprve využije současných distribučních cest. Distribuce bude v prvním roce zahájena zejména v řetězcích typu TESCO STORES ČR a SR, Globus, NORMA a maloobchodní síti Hruška, do nichž společnost v současnosti dodává své výrobky. Cílem jsou ovšem i maloobchodní prodejny (např. COOP Centrum družstvo), speciální obchody se zdravou výživou (VEGA PROVITA) či velkoobchody (např. WISSA). Distribuce do prodejen COOP, VEGA PROVITA a WISSA je plánovaná v druhém roce od zavedení výrobků na trh. Jakmile se nové produkty osvědčí u dlouholetých klientů, firma zaměří svou pozornost na oslovení nových potenciálních odběratelů. První rok zavádění produktů na trh, u již zmíněných řetězců, bude mít pouze testovací charakter. Testovacím prodejem, čili časově omezenou akcí ve vybraných řetězcích společnost získá dostatek času k ověření koupěschopnosti nových výrobků. Podle výsledků této akce vedení rozhodne o stálém

zalistování produktů a dalším rozšiřování odbytových cest. Ověření prodejnosti proběhne i u obchodního partnera se zaměřením na zdravou výživu.

4. Propagace (promotion)

Webové stránky společnosti informují zákazníka o nových výrobcích prostřednictvím reklamního banneru s funkcí prokliknutí na specifika produktů, zákazník se zde dozví vše potřebné o použití či dávkování. Reklamní banner lze také situovat na stránky internetového obchodu Mimibazar. Tento internetový obchod má vysokou návštěvnost, denně v řádech tisíců uživatelů. Ve většině kamenných prodejen jsou pravidelně realizovány letákové akce. Společnost se akcí vždy účastní za účelem podpory prodeje a reklamy v letákových novinách dané prodejní sítě. Například v maloobchodní síti Hruška, kde lze umístit foto výrobků do letáku. Společnost má také nově zpracovaný produktový katalog. Marketingový manažer začlení nové produkty do katalogu a připraví jej k rozeslání zákazníkům.

4.4 Předpokládané tržby, náklady a zisk

4.4.1 Tržby

Odhad prodejnosti je proveden na základě vývoje prodávávaného množství produktové řady SUPERVEGET. Analyzovány jsou především řetězce a prodejní síť kam bude soustředěna distribuce. Prodejní jednotky nakupují zpravidla dva a více výrobků společnosti. Maximální vypovídací schopnost údajů zaručí výběr jednoho produktu s podobnou charakteristikou, tedy hmotností 250g. Předpokládané odebírané množství a tržby zjistíme na základě prodejnosti všech výrobků o hmotnosti 250g zalistovaných v obchodních řetězcích a maloobchodních sítích. *V dalším textu bude k usnadnění určení výrobku zaveden název výrobek A pro balení 50g s možností zavěšení na display a název výrobek B ponese produkt 150g s uzavíratelnou strunou v doypacích.*

Prodejní cena vychází z interních kalkulací společnosti GOLD SPICE s.r.o. Podstatnou složkou prodejní ceny jsou výrobní náklady na jednotlivé druhy kořenících směsí (výrobní cena), které se v závislosti na složení směsí (receptuře) liší. Hmotnost všech druhů koření určí manažer výroby, zhotovením prvních prototypů. Průměrná hmotnost výrobku A byla předběžně odhadnuta na 50g a výrobku B na 150g. V předběžné analýze hodnoty 8,50 Kč za výrobek A, 16,20 Kč za výrobek B představují průměrnou prodejní cenu. Jednotlivé

prodejny výrobky prodávají konečnému spotřebiteli, rabat těchto obchodníků může dosahovat až 50%. Z toho plyne, že maximální, konečná prodejní cena výrobku A je až 17 Kč bez DPH a Výrobku B 32 Kč bez DPH. Po připočítání snížené sazby DPH, ve výši 15%, zákazník pořídí výrobek A za 19,90 Kč a výrobek B za cenu 36,90 Kč. V kapitole 4.3.3 *Konkurence v odvětví* došlo ke srovnání cen konkurenčních výrobků, ze kterého vyplývá konkurenční prodejní cena produktů o hmotnosti 150g v rozmezí 29,90 Kč – 39,90 Kč za kus s DPH a váha 20g až 38g za cenu v rozpětí 9,90 Kč až 21,90 Kč. Odhadované prodejní ceny společnosti GOLD SPICE s.r.o. (19,90 Kč a 36,90 Kč) jsou v optimální výši. Společnost využije strategii nízkých cen, ovšem nabízené zboží má vysokou kvalitu. Ceny musí být nastaveny tak, aby odrážely kvalitu výrobků a současně svou nízkou výší předčily konkurenci.

Tab. 4.7 Logistika

	Kusů v kartonu	Kartonů na paletě	Kusů na paletě
Výrobek A	10	280	2 800
Výrobek B	16	105	1 680

Tab. 4.8 Tržby

Předpoklad na období	1. rok		2. rok		3. rok	
Výrobek	A	B	A	B	A	B
Množství v tunách (t)	15	15	22,5	22,5	29,25	29,25
Počet kusů (ks)	300 000	100 000	450 000	150 000	585 000	195 000
Počet palet za rok	107	60	161	89	209	116
Prodejní cena (Kč) za kus bez DPH (pro řetězce)	8,50	16,2	8,50	16,20	8,50	16,20
Tržba za A, B (Kč)	2 550 000	1 620 000	3 825 000	2 430 000	4 972 500	3 159 000
Tržby celkem za rok (Kč)	4 170 000		6 255 000		8 131 500	
Tržby celkem za měsíc (Kč)	347 500		521 250		677 625	

Jak již bylo zmíněno, v prvním roce jsou předpokládané prodeje určeny pro řetězce TESCO STORES ČR a SR, Globus, NORMA a Hruška, kde mají dle plánu probíhat limitované akce. Jestliže vedení rozhodne o zalistování koncem prvního roku, v druhém roce se prodej navýší pravděpodobně o 30% a současně dojde k růstu tržeb o obraty z prodejních sítí COOP, VEGA PROVITA a WISSA, kde společnost zajistí prodej v druhém roce. Třetím rokem tržba opět vzroste o 30%. Další období, charakteristická postupným poklesem, zobrazí v další části textu životní cyklus produktu. Životnost produktů tohoto typu většinou není delší

než pět let, kdy již po uplynutí tří let následuje pokles. Společnost pak zahajuje další inovační proces.

4.4.2 Náklady

Při zavádění nového výrobku na trh vznikají podniku náklady na materiál, do nichž patří zajištění potřebných surovin, spotřebitelského a manipulačního obalového materiálu. Významnými skupinami nákladů jsou i mzdové, propagační a logistické náklady, ale také energie, výdaje na politiku jakosti a zalistovací poplatky. Zalistování se u jednotlivých řetězců liší. Také čím výhodnější a lukrativnější je umístění výrobku, tím více rostou náklady. Jednorázový poplatek činí průměrně 50 000 Kč na položku a jeden řetězec. Společnost nabídne nové produkty do čtyř obchodních řetězců a jedné maloobchodní sítě. Celkové náklady na zalistování jednoho výrobku jsou odhadem 250 000 Kč. V druhém roce budou výrobky zalistovány do tří maloobchodních prodejen. Poplatky za zalistování jsou zde mnohem nižší než u řetězců, maximálně 50 000 Kč celkem za všechny tři maloobchody i položky. Souhrn výdajů na certifikaci ISO, HACCP, potřebná laboratorní vyšetření a rozborů surovin patří mezi náklady politiky jakosti.

Pro potřeby dalších rozborů budou náklady rozděleny do dvou skupin z hlediska vztahu ke změně objemu produkce na fixní a variabilní, viz Synek (2011). Fixní náklady jsou nezávislé na změně objemu produkce, proto zatěžují podnik i při nulovém objemu výroby. Mění se pouze z důvodu rozsáhlých změn výrobních programů nebo výrobní kapacity, ovšem změny jsou skokové. Variabilní náklady se vyvíjejí podle změn objemu produkce. Mohou se v závislosti na produkci měnit proporcionálně (lineárně), progresivně (rostou rychleji než produkce) či degresivně (pomaleji než objem produkce). Dělení nákladů na fixní a variabilní složku má opodstatnění jen v krátkém období. Variabilní náklady se vždy vyjadřují na jednotku produkce a fixní náklady v celkové hodnotě.

Oba typy výrobků tvoří několik druhů surovin s odlišnou výrobní cenou. Pro dosažení jedné hodnoty vyjadřující tyto náklady je vhodné využít průměr výrobních cen surovin. Mzdy, energie, náklady na politiku jakosti a logistiku vycházejí z kalkulací společnosti a jsou tedy jen přizpůsobeny hmotnosti. Náklady na propagaci v prvním roce zahrnují tvorbu reklamních bannerů. Odhad ceny jednoho banneru je 5 000 Kč, vytvořeny budou alespoň dva. Úprava produktového katalogu činí asi 1 000 Kč a tisk 5 000 kusů byl odhadnut na 10 000 Kč. Náklady na letákové akce činí odhadem 10 000 Kč za rok. Celkové propagační náklady odpovídají částce 31 000 Kč, znamená to 15 500 Kč na jeden výrobek. V dalších dvou letech

je propagace omezena na letákové akce, které bude společnost pořádat častěji, pro větší podporu prodeje výrobků. Celkem společnost na letákovou reklamu vynaloží 20 000 Kč, to znamená 10 000 Kč na výrobek. Návrh a výroba spotřebitelských a manipulačních obalů jsou zakalkulovány do nákladů na materiál společně se zajištěním potřebných surovin.

Mezi další položku nákladů patří bonusy placené řetězcům z obratu. Základními typy bonusů jsou množstevní, logistický a jsou dány 20% z obratu, dosaženého v daném řetězci za určité období. Jelikož v prvním roce zavádíme výrobky jen do řetězců, kde jsou obraty placeny, zahrne se celých 20% do nákladů. V dalších letech zahrneme do nákladů pouze 15% z obratu, protože zavádíme dvě maloobchodní sítě nevyžadující jejich placení.

Tab. 4.9. Předpokládané náklady inovačního procesu v 1. roce

	Výrobek A		Výrobek B	
1. rok	Variabilní náklady	Fixní náklady	Variabilní náklady	Fixní náklady
Náklady na materiál	4,90 Kč		9,54 Kč	
Mzdové náklady	0,10 Kč		0,40 Kč	
Energie	0,20 Kč		0,30 Kč	
Zalistovací poplatky		250 000 Kč		250 000 Kč
Propagace		15 500 Kč		15 500 Kč
Politika jakosti	0,30 Kč		0,30 Kč	
Logistické náklady	1 Kč		1 Kč	
Bonus 20% z obratu		510 000 Kč		324 000 Kč
Náklady celkem	6,50 Kč	775 500 Kč	11,54 Kč	589 500 Kč

Tab. 4.10 Odhad nákladů na výrobek A i B v 2. roce

	Výrobek A		Výrobek B	
2. rok	Variabilní náklady	Fixní náklady	Variabilní náklady	Fixní náklady
Náklady na materiál	4,90 Kč		9,54 Kč	
Mzdové náklady	0,10 Kč		0,40 Kč	
Energie	0,20 Kč		0,30 Kč	
Zalistovací poplatky		25 000 Kč		25 000 Kč
Propagace		10 000 Kč		10 000 Kč
Politika jakosti	0,30 Kč		0,30 Kč	
Logistické náklady	1 Kč		1 Kč	
Bonus 15% z obratu		573 750 Kč		364 500 Kč
Náklady celkem	6,50 Kč	608 750 Kč	11,54 Kč	399 500 Kč

Tab. 4.11 Odhad nákladů na výrobek A i B ve 3. roce

	Výrobek A		Výrobek B	
3. rok	Variabilní náklady	Fixní náklady	Variabilní náklady	Fixní náklady
Náklady na materiál	4,90 Kč		9,54 Kč	
Mzdové náklady	0,10 Kč		0,40 Kč	
Energie	0,20 Kč		0,30 Kč	
Zalistrovací poplatky		0 Kč		0 Kč
Propagace		10 000 Kč		10 000 Kč
Politika jakosti	0,30 Kč		0,30 Kč	
Logistické náklady	1 Kč		1 Kč	
Bonus 15% z obrátu		719 550 Kč		473 850 Kč
Náklady celkem	6,50 Kč	729 550 Kč	11,54 Kč	483 850 Kč

Obecný tvar nákladové funkce $N = F + n_v \cdot Q$ (4.1)¹⁵

N...celkové náklady,

F...fixní náklady,

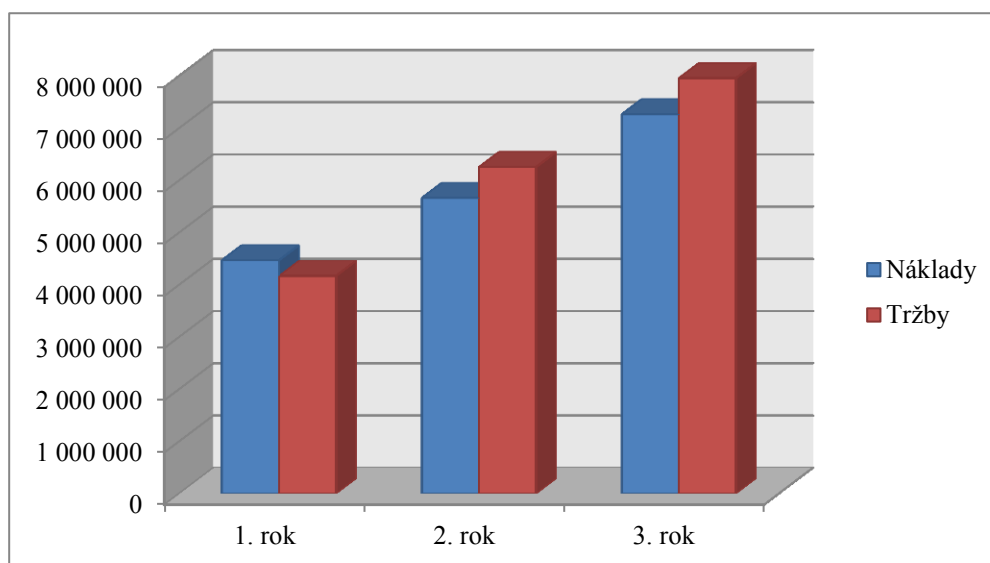
n_v ... variabilní náklady na jednotku produkce

Tab. 4.12 Celkové náklady (N) podle nákladové funkce, v Kč

	Výrobek A			Výrobek B			Celkem
	$n_v \cdot Q$	F	N	$n_v \cdot Q$	F	N	
1. rok	1 950 000	775 500	2 725 500	1 154 000	589 500	1 743 500	4 469 000
2. rok	2 925 000	608 750	3 533 750	1 731 000	399 500	2 130 500	5 664 250
3. rok	3 802 500	729 550	4 532 050	2 250 300	483 850	2 734 150	7 266 200

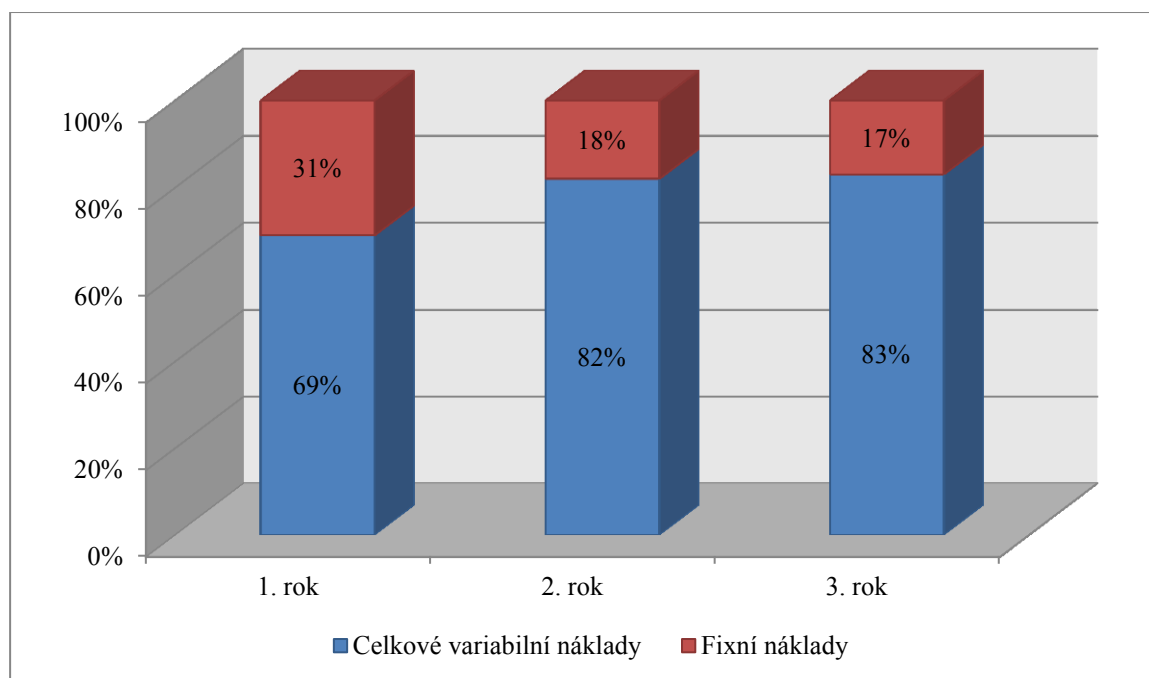
¹⁵ Synek (2011)

Obr. 4.7 Srovnání předpokládaných nákladů a tržeb



Z grafu 4.7 je zřejmá ztráta v prvním roce uvedení na trh zapříčiněná vysokými zalistovacími poplatky. Bonusy i zalistovací poplatky výrobní podnik hradí aniž by existovala jakákoli závislost s objemem produkce. Platby řetězce určují procentní sazbou, a proto patří k fixním nákladům němícím se skokově. Podíl fixních nákladů má snižující se tendenci, v prvním roce jsou ve výši 31% z celkových nákladů, v druhém roce již pouze 18% z celkových nákladů a ve třetím období klesly ještě o jedno procento na 17%. Největší položkou fixních nákladů jsou bonusy hrazené řetězcům z obratu. V prvním roce mají 61% podíl na fixních nákladech v druhém roce až 93% z fixních nákladů a ve třetím roce dokonce 98% z celkových fixních nákladů. Základní složku celkových nákladů tvoří variabilní náklady, v prvním roce vytváří celkové náklady z 69%, v druhém roce z 82% a v roce třetím z 83%.

Obr. 4.8 Srovnání fixních a variabilních nákladů



4.4.3 Zisk

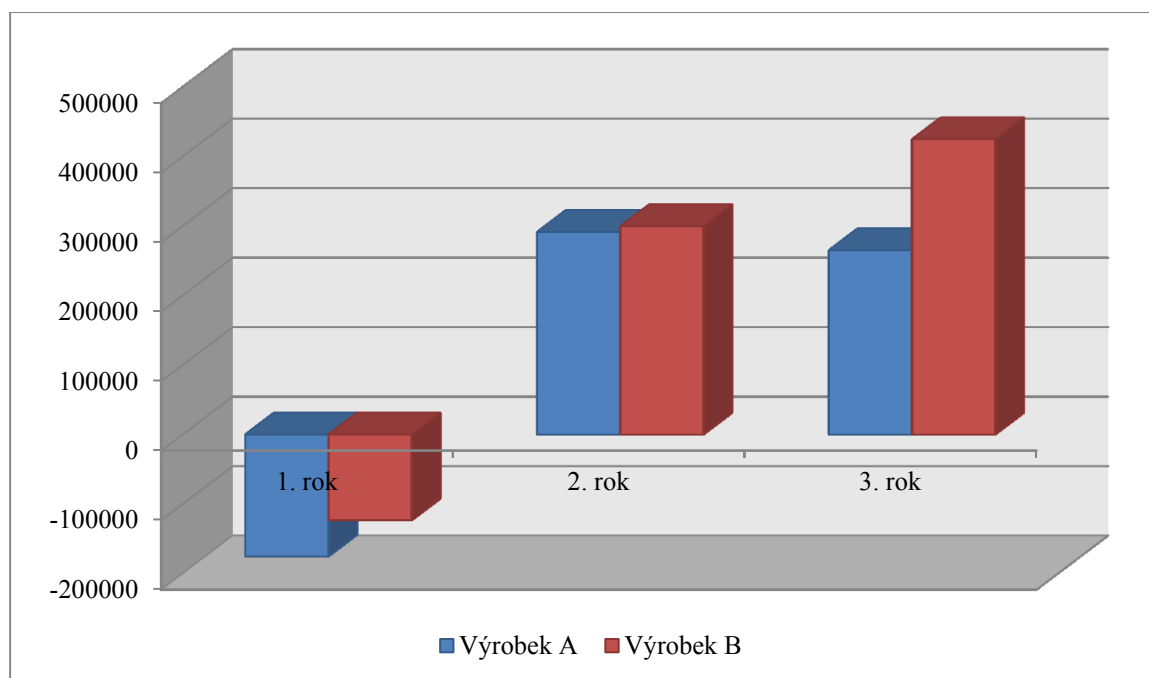
Rozdíl mezi výnosy a náklady může být kladný, záporný či nulový. Jestliže jsou výnosy větší než náklady, tvoří společnost zisk. Pakliže mají náklady vyšší hodnotu než výnosy je výsledek záporný a vytváří se ztráta. Zisk neboli výsledek hospodaření patří k základním cílům podnikání. Porovnáním tržeb a nákladů lze také zjistit, zda podnik překročil bod zvratu.

Tab. 4.13 Zisk (v Kč)

Zisk	Výrobek A	Výrobek B	Zisk celkem
1. rok	- 175 500	- 123 500	- 299 000
2. rok	291 250	299 500	590 750
3. rok	440 450	424 850	865 300
Zisk celkem	556 200	600 850	1 157 050

Z tabulky zisku lze usoudit, že náklady na zavedení nových produktů společnost získá zpět již v polovině druhého roku. Od třetího roku existence již výrobky generují zisk a jsou za bodem zvratu.

Obr. 4.9 Vývoj zisku



4.4.4 Bod zvratu

Jaký minimální objem produkce i tržeb musí být realizován, aby výroba nebyla ztrátová? Objem produkce i tržeb zjistíme pomocí předběžné analýzy bodu zvratu. Bod zvratu je bodem, kdy se při daném objemu produkce náklady rovnají výnosům, podnik tedy nedosahuje zisk ani ztrátu. Bod zlomu lze stanovit prostřednictvím příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, stanoví se jako rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními náklady za jednotku

($p_u = p - n_v$). Pro finanční vyjádření je potřeba znát haléřový ukazatel nákladovosti, daný

podílem variabilních nákladů a prodejní ceny na jednotku produkce ($h = \frac{n_v}{p}$). Jestliže se

haléřový ukazatel nákladovosti odečte od jedné ($1 - h$) vyjadřuje specifickou formou totéž co příspěvek na úhradu, tedy kolik korun nákladů je na jednu korunu tržeb.

Rovnost ($1 - h$) a příspěvku na úhradu

$$1 - h = \frac{p - n_v}{p} \quad (4.2)^{16}$$

Vzorec pro výpočet tržeb v bodě zvratu

$$T_{BZ} = \frac{F}{1 - h} \quad (4.3)^{17}$$

¹⁶ Synek (2011)

Vzorec k dosažení objemu produkce v bodě zvratu

$$Q_{BZ} = \frac{F}{p - n_v} \quad (4.4)^{18}$$

Tab. 4.14 Výpočet bodu zvratu

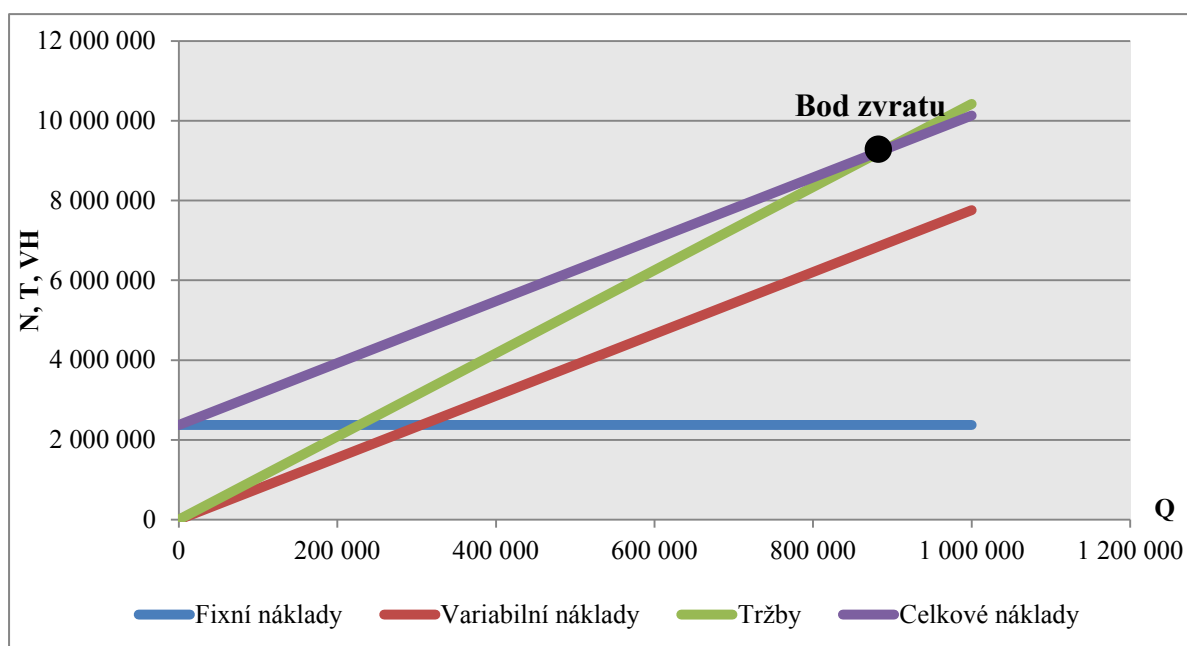
Položka	A	B
Fixní náklady (F)	1 384 250	989 000
Objem produkce (Q)	750 000	250 000
Variabilní náklady celkem (VN)	4 875 000	2 885 000
Tržby (T)	6 375 000	4 050 000
Jednotková prodejní cena (p)	8,50	16,20
Variabilní náklady na jednotku	6,50	11,54
Příspěvek na úhradu (pú)	2,00	4,66
Haléřový ukazatel nákladovosti (1 - h)	0,24	0,29
Celkové náklady (N)	6 259 250	3 874 000
Celkové náklady na jednotku	8,35	15,50
Objem produkce v bodě zvratu (Q_{BZ})	692 125 ks	212 232 ks
Tržby v bodě zvratu (T_{BZ})	5 767 708 Kč	3 410 345 Kč

Data použitá k matematické formulaci bodu zvratu jsou předpokládané fixní náklady, variabilní náklady a prodejní cena v prvních dvou letech od zavedení na trh. Hodnoty z prvních dvou let jednoznačně určí objem produkce a tržby, které společnost musí realizovat od zavedení výrobků, aby dosáhla bodu zvratu. Grafická interpretace rovněž dokazuje tvorbu zisku ve druhém roce. Jednou z podmínek analýzy bodu zvratu je výroba jednoho výrobku, ale rovněž jej lze určit i pro heterogenní výrobu (2 výrobky). Na základě této podmínky udává konečný výpočet objem produkce a tržeb v bodě zvratu za jednotlivé výrobky a současně dohromady za oba výrobky. U souhrnné analýzy za oba produkty byly jednotkové hodnoty prodejní ceny, variabilních nákladů a celkových nákladů dosaženy váženým průměrem. V grafu lze bod zvratu najít v místě průsečíku tržeb a celkových nákladů, oblast za tímto bodem zobrazuje tvorbu zisku (VH) a před bodem zvratu naopak ztrátu.

¹⁷ Synek (2011)

¹⁸ Synek (2011)

Obr. 4.10 Analýza bodu zvratu



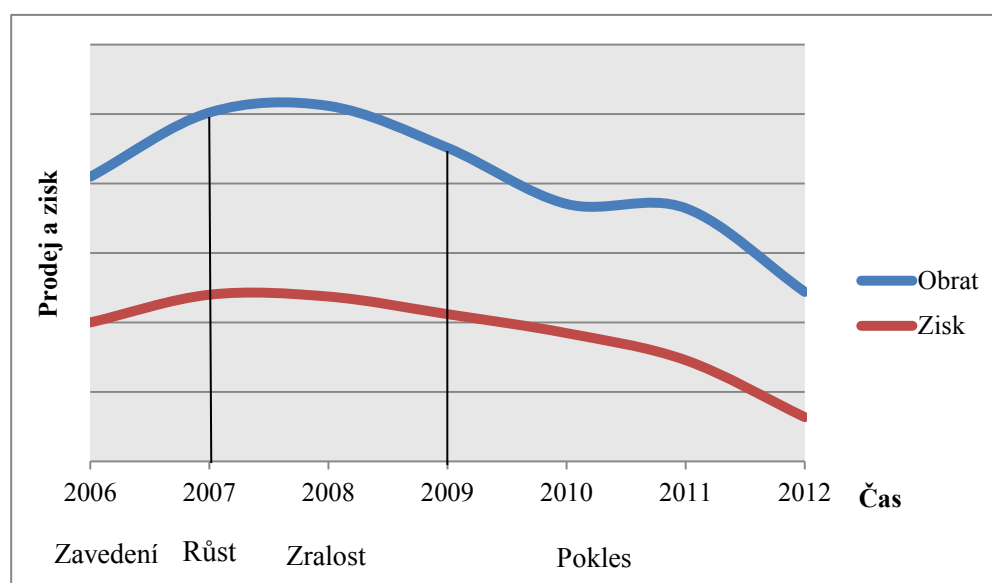
4.5 Životní cyklus produktové řady SUPERVEGET

Interní materiály společnosti o obratech a prodejnosti analyzované produktové řady umožňují, pomocí grafického aparátu, sledovat životní cyklus a odpovídající fázi, kde se produkt nachází. Rozbor životního cyklu odhalí životnost značky SUPERVEGET. Stěžejní výrobky produktové řady, SUPERVEGET CLASSIC a SUPERVEGET MIX, neprošly od uvedení na trh žádnou podstatnou změnou, kromě obměny obalu produktů. Vzhledem k nedostupnosti údajů z počátků existence výrobkové řady SUPERVEGET bude životní cyklus analyzován od roku 2006, kdy proběhla změna právní formy podnikání na společnost s ručením omezeným. Počátkem roku 1999 byly vyvinuty vlastní receptury. Prodejní strategií jsou nízké, konkurenceschopné ceny a kvalita výrobku i výrobního procesu. Těmito přednostmi společnost záhy překonala rizika spojená s neúspěšným zavedením na trh. Kumulace nákladů počátečního uvedení na trh tkví především v oblasti zalistovacích poplatků a množstevních či logistických bonusů. Technickou vybavenost provozu stroji a potřebným zařízením zajišťuje zrekonstruovaná výrobní hala. Technologické zajištění recepturami i výrobními postupy vychází ze současných metod výroby a tvorby nových receptur.

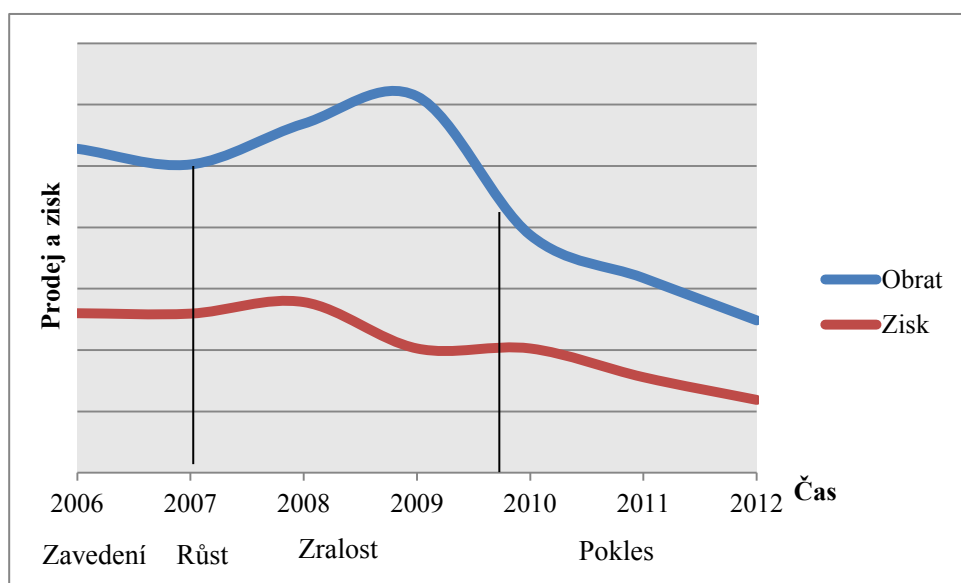
V etapě růstu společnost primárně rozšířila distribuční síť i produktovou řadu o nové kořenící směsi pro segment HORECA. Schopnost rychle se přizpůsobit novým trendům, zejména v oblasti výroby produktu bez glutamanu sodného a lepku, zajistila společnosti

nárůst obratu. Náklady byly soustředěny zejména na prezentaci a získávání zákazníků. Životní cyklus produktové řady SUPERVEGET ukazuje pokles tržeb v posledních letech. Klesající trend naznačuje společnosti GOLD SPICE s.r.o. nutnost zavádění inovací. V minulém roce byl úspěšně ukončen a realizován projekt rozšíření řady o produkt SUPERVEGET MIMI, který je dostupný pouze na internetovém portálu Mimibazar. Cílovou skupinou nového produktu jsou zákazníci Mimibazaru, čili zejména matky s dětmi. Nyní je započat nový projekt zaměřený na inovování produkce a oživení řady SUPERVEGET. V prvním čtvrtletí roku 2014 bude projekt dle plánu dokončen. Proto současný pokles prodeje bude v tomto období vystřídán růstem produkce i obrátů. Začínající etapa poklesu, patrná z grafů 4.11, 4.12 a 4.13 je pouze dočasná deprese zaviněná nezdařenou inovací obalů. Stávající obal výrobku byl podroben celkové změně vzhledu. Po zavedení nových obalů klesla produkce a většina zákazníků vznesla po čase požadavek, aby se výrobky vrátily do původních obalů. Neúspěšná modernizace produktů probíhala od roku 2010 přibližně do konce roku 2011. Z reakce zákazníků firma usoudila, že inovace obalů byla příliš rozsáhlá a rychlá. Konzervativní klienti změnu proto nepřijali. Neúspěšné omlazení obalů značnou mírou přispělo ke snížení tržeb a k nástupu etapy poklesu. Přejít do této fáze taktéž urychluje současná ekonomická a politická situace, růst cen pohonných hmot, deprese na finančním trhu, nárůst cen vstupních surovin i zvýšení sazby DPH. Všechny tyto faktory zvyšují náklady a vytvářejí tlak na pokles tržeb. Provozní, přímé materiálové náklady, logistické náklady, mzdové náklady a školení provázejí celý životní cyklus produktu.

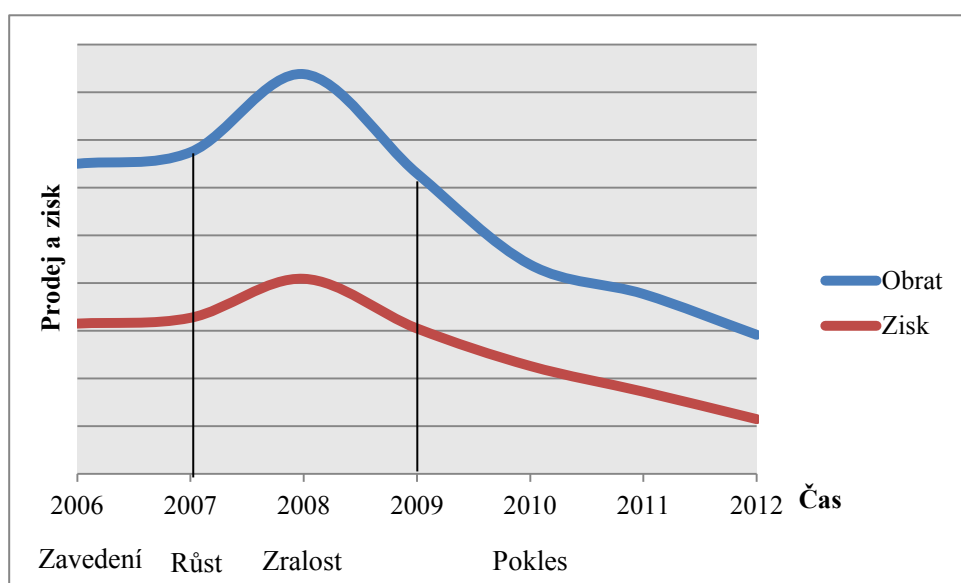
Obr. 4.11 Životní cyklus SUPERVEGET MIX



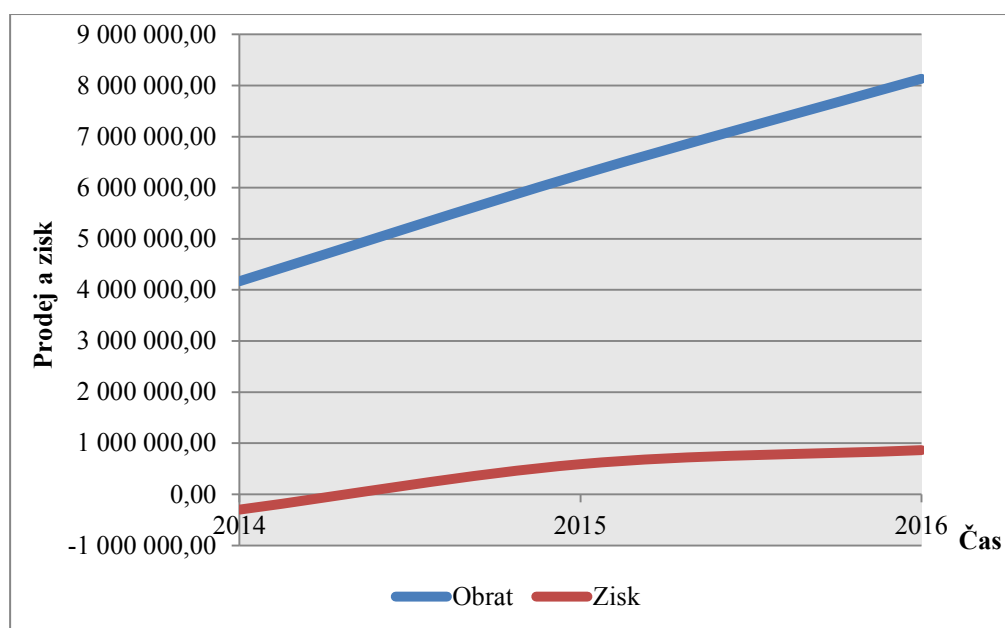
Obr. 4.12 Životní cyklus SUPERVEGET CLASSIC



Obr. 4.13 Životní cyklus SUPERVEGET



Obr. 4.14 Fáze zavedení a růstu nových výrobků řady SUPERVEGET

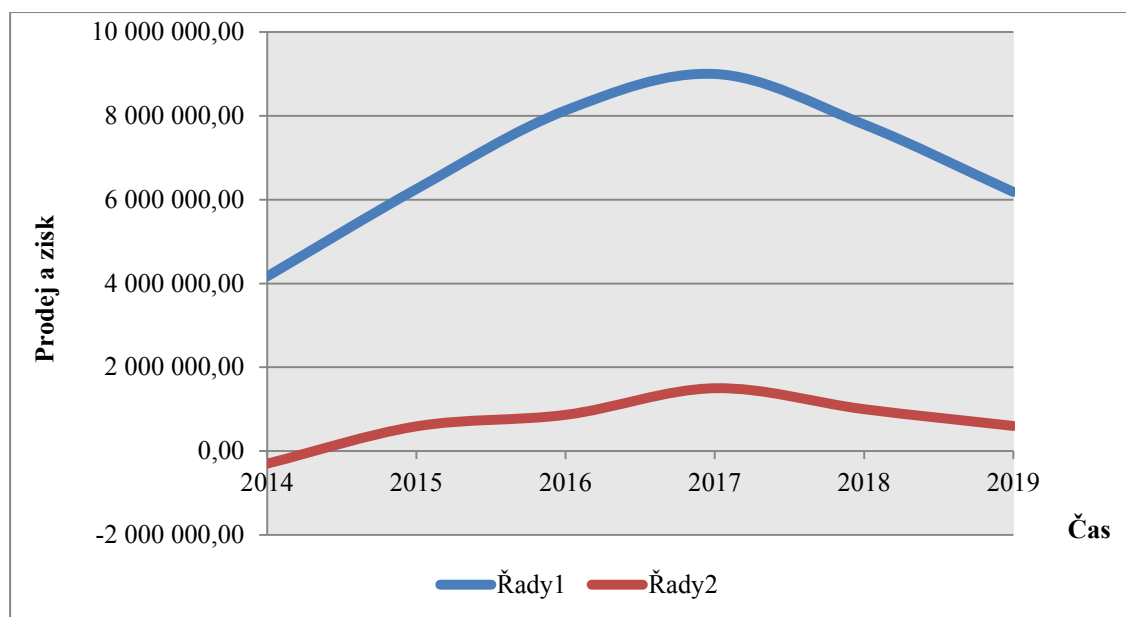


Graf 4.14 zachycuje vývoj nových výrobků A, B produktové řady SUPERVEGET. Podle časového plánu budou výrobky uvedeny na trh v dubnu 2014. Na základě odhadu vývoje, provedeného v předešlých kapitolách je období od roku 2014 až do 2016 charakterizováno jako etapa růstu.

Ve fázi zavedení výrobků A i B dosahují náklady nejvyšší úrovně, zejména počáteční výdaje na zalistování výrobků. V prvním roce náklady převyšují tržby a ekonomickým výsledkem bude ztráta. Společnost vstoupí na trh se strategií pomalého pronikání, tedy nízkou cenou a nízkými náklady na propagaci. Jelikož nejvíce lidí nakupuje v řetězcích či diskontech (díky nízkým cenám), zákazníci se o novém produktu rychle dozví. Lze předpokládat rychlou reakci konkurence.

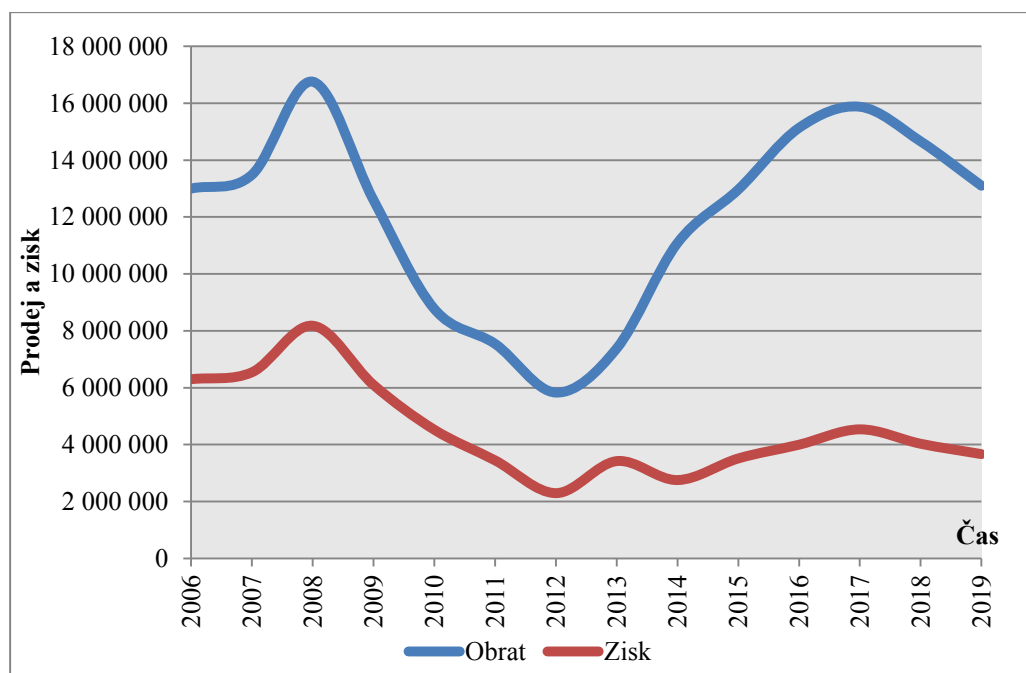
Strategií v etapě růstu zůstane nízká cena výrobku, tudíž prodejní cena se nezmění, obrat a zisk vzroste. *Vedení společnosti se doporučuje uvážit možnost dalšího rozšíření výrobku, jeho omlazení, kvůli poměrně vysokému riziku rychlé reakce konkurence.* Následně bude odvozen další vývoj obratu a zisku obou výrobků metodou klouzavých průměrů, často využívané k odhadu trendu časové řady.

Obr. 4.15 Predikce vývoje výrobků A, B v dalších letech



Nejvyšší zisk a tržby jsou znaky fáze zralosti životního cyklu produktů. Konkurence jistě obratně zareagovala a uvedla novou řadu na trh. Další fází je pokles prodeje a nutnost dalšího prodloužení životního cyklu produktů řady SUPERVEGET. Z důvodu velkého množství různých druhů koření a ochucovadel začíná trh vykazovat známky přesycení a životní cyklus výrobků se začíná zkracovat. Jestliže výrobci chtějí udržet své postavení, musí včas reagovat. Vývoj nových inovací je pro výrobce stále obtížnější, časově a finančně náročnější proces. Následující graf zahrnuje vývoj prodejnosti stávajících výrobků v produktové řadě i nových výrobků etablovaných v roce 2014. Křivka obrátů opět roste na předešlou úroveň, ale zisk je na nižší úrovni z důvodu pozvolného poklesu zisku výrobků SUPERVEGET MIX a CLASSIC. Sypké koření směsi a ochucovadla mají podle níže zkonstruovaného grafu poměrně krátký životní cyklus, ale prozatím žádný produkt uvedený společností GOLD SPICE s.r.o. na trh neklesnul na nulové hodnoty, nýbrž jen ustrnul na nízkých číslech. Nutné je v této části připomenout, že výrobky řady SUPERVEGET se na trhu prodávají již více než 20 let a fázi zralosti naplnily v roce 2008. I přes přesycenost trhu může být životnost nových výrobků řady SUPERVEGET delší než předpokládaná (5 let), díky dobrému jménu společnosti a udržování tradičních hodnot.

Obr. 4.16 Predikace vývoje inovované produktové řady SUPERVEGET



4.6 Ukazatelé rentability

Ukazatelé vyjadřující míru rentability projektu jsou určeny na základě výsledných hodnot v předchozích kapitolách. Následující soubor výpočtů potvrzuje stanovisko, že zavedení výrobků A i B na trh je pro firmu GOLD SPICE s.r.o. rentabilní.

Rentabilita nákladů (RN)

Vyjadřuje kolik Kč zisku, připadá na 1 Kč nákladů. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím lépe. Obecný vzorec udává podíl zisku (VH) a celkových nákladů (N).

$$RN = \frac{VH}{N} \quad (4.5)^{19}$$

Rentabilita tržeb (RT)

Znázorňuje kolik Kč zisku, přísluší na 1 Kč tržeb a vyšší hodnota je pro podnik uspokojivější. Rentabilita tržeb je dána poměrem zisku k tržbám (T).

$$RT = \frac{VH}{T} \quad (4.6)^{20}$$

¹⁹ Synek (2011)

Nákladovost projektu (n)

Vyjadřuje poměr mezi celkovými náklady a výnosy (V), tedy kolik Kč nákladů připadá na 1 Kč výnosů. Z charakteristiky ukazatele nákladovosti plyne, že čím bude hodnota nižší, tím je projekt výnosnější. V tomto případě jsou výnosy rovny tržbám.

$$n = \frac{N}{V} \quad (4.7)^{21}$$

Tab. 5.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé	2. rok	3. rok
RN	0,10 Kč zisku na 1 Kč nákladů	0,12 Kč zisku na 1 Kč nákladů
RT	0,09 Kč zisku na 1 Kč tržeb	0,11 Kč zisku na 1 Kč tržeb
n	0,91 Kč nákladů na 1 Kč výnosů	0,89 Kč nákladů na 1 Kč výnosů

V prvním roce není nutné ukazatelé rentability počítat, protože oba výrobky tvoří ztrátu. Projekt není v prvním období rentabilní, ale velmi nákladový. Nákladovost dosahuje hodnoty 1,07 Kč nákladů na 1 Kč zisku, tedy náklady jsou o 7% vyšší než výnosy. V druhém roce lze očekávat 0,10 Kč zisku na 1 Kč nákladů a současně 9% z celkových tržeb tvoří zisk. Nákladovost výnosů je 91%. Hodnoty v dalším období jsou pro podnik o něco lepší. Z koruny nákladů tvoří zisk 12% a také z jedné koruny tržeb jde na zisk 11%. Nákladovost se snížila na 89%. Z výpočtů rovněž vyplývá, že rentabilita tržeb je vždy nižší než rentabilita nákladů.

²⁰ Synek (2011)

²¹ Synek (2011)

5 Návrhy a doporučení

Zavedení na trh

Navrhuje se uvést výrobek do prodeje v dubnu roku 2014, tedy začátkem grilovací sezóny. Nejvhodnějšími druhy koření jsou grilovací koření a směsi na různé druhy mas. V poslední době převládá ve společnosti orientace na zdravou výživu, a proto mnoho lidí zvyšuje podíl zeleniny ve stravě a omezuje spotřebu masa, také ze zdravotních důvodů. Společnosti se doporučuje již v etapě zavedení nových výrobků na trh vyvinout nové receptury. Ty mohou být využity k prohloubení produktové řady SUPERVEGET. Vhodným obdobím pro jejich uvedení na trh je rok 2017. V tomto roce mají výrobky A i B dospět do fáze zralosti. Omlazením produktové řady se tato etapa prodlouží. Navrhuje se vývoj kořenící směsi na grilovanou zeleninu a houbové koření.

Než vedení společnosti zahájí prodej v řetězcích, navrhuje se zkušební provoz u obchodního partnera, který vlastní maloobchodní prodejnu zdravé výživy v blízkosti provozovny firmy GOLD SPICE s.r.o. Výhodou této prodejny je stálá klientela. Výsledky zkušebního prodeje informují zejména o mínění zákazníků o produktech, možných zlepšeních, či upozorní na nedostatky.

Společnost GOLD SPICE s.r.o. bude po úspěšném zavedení výrobku na trh porovnávat skutečné a plánované hodnoty. Po zjištění odchylky plánovaných hodnot od skutečných nákladů a tržeb v prvním roce je nutné formulovat příčiny těchto neshod, např. změna ceny vstupního materiálu, energií či podstatně vyšší (nižší) obraty než se předpokládalo atd. Zjistí-li se významné odchylky skutečnosti od předpokladu, provede ekonomický úsek opět analýzu bodu zvratu. Určí tak objem produkce a velikost tržeb, nutných k dosažení rovnosti nákladů a výnosů. Následně, predikci vývoje z prvního roku bude určeno, ve kterém roce od zavedení produktů bude tvořen zisk a vložené finanční prostředky navráceny.

Snižování nákladů

Požadavek na vytvoření nového produktu vznesla vedoucí pracovnice obchodního oddělení řetězce NORMA na pravidelném ročním jednání s managementem společnosti GOLD SPICE s.r.o. Strategie sítě diskontních prodejen spočívá v nízkých prodejních cenách, kterými konkurují klasickým supermarketům. Aby bylo možné nabídnout nižší cenu, doporučuje se snížit náklady na obalový materiál, hledáním levnějších dodavatelů. Podstatou strategie společnosti je dodržení vysoké kvality kořenících směsí. Snížování nákladů za cenu

nižší kvality nepřichází v úvahu. Doporučuje se aplikovat redukci materiálových výdajů, ovšem bez dopadů na kvalitu i u stávajících výrobků. Společnost si je vědoma vysoké nákladovosti, zejména na obalový materiál. Většina polských výrobců různých druhů obalů dodává požadovaný materiál za nižší ceny, kterým nemohou české firmy konkurovat. Výrobní prostory jsou v blízkosti hranic. Náklady na dopravu proto zůstanou na stejné úrovni. Navrhuje se tedy oslovit polské výrobce obalového materiálu. Ke snížení nákladů dochází také zvyšováním produkce, náklady jsou rozvrženy na větší počet jednotek. Na rozšiřování tržního podílu je třeba klást větší důraz.

Na trhu sypkých ochucovadel a kořenících směsí provádí podnikatelskou činnost řada silných konkurenčních firem. Pomocí analýzy konkurence v řetězci Globus byla navržena optimální cena výrobku A na 8,50 Kč bez DPH a výrobku B 16,20 Kč bez DPH. Nadnárodní společnosti v odvětví sypkých ochucovadel mají větší prostor při stanovení prodejních cen produkce. Vyrábí větší množství výrobků, které jsou zastoupeny téměř v každé prodejní síti. Mohou proto téměř okamžitě reagovat na výrobovou inovaci řady SUPERVEGET. Navýšení objemu produkce firmy GOLD SPICE s.r.o. po zavedení nových výrobků A i B na trh vede k větším odběrům vstupních surovin. V důsledku toho se doporučuje oslovit hlavní dodavatele sušené zeleniny, soli a dalšího materiálu s požadavkem snížení nákupních cen. V případě, že dodavatelé nebudou ochotni akceptovat toto hledisko, je nutné přejít k zahraniční konkurenci, která ochotně nabídne lepší ceny vstupů. Společnost pak získá větší prostor při manipulaci s cenou nových výrobků a rovněž v boji s konkurencí.

Růst tržeb

Projekt pojednává o zavádění výrobků malé společnosti, navrhuje se zvolit strategii postupného zvyšování tržního podílu. V prvním roce uvedení na trh budou cílem TESCO STORES ČR a SR, Globus, NORMA a Hruška. V druhém roce životnosti nových výrobků je doporučeno zajistit také distribuci v maloobchodních sítích COOP, VEGA PROVITA a WISSA, kde se neplatí žádné nebo pouze minimální zalistovací poplatky. Rozšíření distribuce povede k růstu obrátů firmy, snížení nákladovosti, pozitivnímu zvýšení míry rentability nákladů a tržeb. Na počátku životnosti náleží k hlavním distribučním cílům současná klientela, následně bude pozornost věnována vyhledávání nových možností spolupráce a případné expanzi na zahraniční trhy.

Pro zvýšení prodeje zejména v segmentu HORECA a maloobchodních sítích je důležitý osobní kontakt se zákazníky, a proto se doporučuje rozšířit řady zaměstnanců o

obchodního zástupce. Jeho úkolem bude navštěvovat stálé i nové zákazníky na Karvinsku, Ostravsku, Frýdeckomístecku a nabízet výrobky značky SUPERVEGET.

Ke zvyšování tržeb či prodloužení etapy zralosti může společnost v některých prodejních sítích aplikovat kartonový, prodejní stojan umístěný volně na prodejně. Vrchní část stojanu bude opatřena logem produktové řady v bílé barvě na tmavomodrém podkladu. Cílem je zaujmout zákazníka moderním vzhledem. Takto vystaveného zboží si všimne více zákazníků, než když je využito klasického regálového umístění. Současně lze doplnit produktovou řadu o nové kořenící směsi.

Jestliže zavedení inovovaných produktů zapříčiní růst objemu produkce, vedení společnosti bude nuceno zvážit přijetí dalšího zaměstnance do výrobního procesu, ale také pronájem dalšího stroje určeného k balení výrobku A. Celý proces výroby se tak značně urychlí a zjednoduší. Pronájem strojového zařízení je v případě nutnosti dohodnut s obchodním partnerem, který vlastní závod v blízkosti společnosti a patří k jejím dlouholetým dodavatelům.

Návrh podpory prodeje

Nejen ve fázi zavedení výrobku na trh, ale i v ostatních etapách životního cyklu se doporučuje realizovat co nejvíce letákových akcí, které budou společnosti nabízeny ze strany prodejních sítí. Součástí tohoto typu podpory prodeje je většinou nižší (akční) cena výrobku a účast v letáku či foto produktu v propagačním tisku dané prodejní sítě, bez akční ceny. Letákové akce se zvýhodněnou cenou jsou společnosti GOLD SPICE s.r.o. nabízeny zejména ze strany maloobchodní sítě Hruška. Pravidelně se realizují tři letákové akce za rok, tedy jednou za čtvrtletí. Roční náklady na tento způsob podpory prodeje v síti Hruška jsou 15 000 Kč. Foto v propagačním tisku řetězce NORMA je zpoplatněno částkou 2 000 Kč za období (měsíc), tato služba je využívána dvakrát ročně.

Rovněž je žádoucí využít mediální podpory českých produktů a registrovat u nových výrobků značku kvality KLASA. Společnost opravňuje účast v nadačním fondu Český výrobek použít logo této nadace k označení produktů. Přeskrtnutý klas značí, že produkty jsou bez lepku.

Značku kvality KLASA uděluje ministr zemědělství ČR na základě doporučení správce značky. Žadatel musí předložit technickou dokumentaci s podrobným popisem společnosti a výrobku. Rovněž dokládá laboratorní testy provedené v akreditované laboratoři,

kopii certifikátů ISO a HACCP, fotodokumentaci výrobků a výpis z obchodního rejstříku. Značka se uděluje na dobu tří let, po skončení lhůty musí být opětovně prodloužena. Samotné udělení značky klasa je bezplatné. Společnost GOLD SPICE s.r.o. již vlastní požadované certifikáty ISO i HACCP. Náklady na provedení laboratorních vyšetření činí 2 000 Kč na jeden výrobek. Logo KLASA je nutné uvést na obale, tedy upravit grafický návrh etiket. Náklady na grafickou úpravu jsou asi 5 000 Kč za oba výrobky. Celkové náklady na získání značky KLASA pro výrobek A i B činí 9 000 Kč.

Iniciativu při tvorbě akčních nabídek často přebírá i výrobce či distributor. Možnosti podpory prodeje navrhované ze strany dodavatele (GOLD SPICE s.r.o.):

- Akce 3 palety + 1 zdarma je vhodná zejména pro odběratele, kteří objednávají menší objemy v kratších časových intervalech, např. 2 palety týdně.
- Při objednávce nad 15 palet bude poskytnuta sleva 15% z celkové hodnoty nákupu. Sleva bývá určena velkým odběratelům.
- Po dobu jednoho měsíce firma sníží cenu za jednotku produkce např. prodejnám zdravé výživy či jiným menším odběratelům.
- Cenové zvýhodnění kořenících směsí nejvíce používaných v určité sezóně, např. o Vánocích zákazníci více nakupují koření na ryby, perník či svařák.

Banner umístěný na webové stránky firmy a portálu Mimibazar informuje zákazníky o nových produktech stejně jako produktový katalog, který bude rozeslán mezi současné i potenciální klienty.

Náklady se dělí na fixní a variabilní. K fixním nákladům náleží zalistovací poplatky, výdaje za propagaci, množstevní a logistické bonusy, které si určují řetězce procentem z obrátu. Náklady na materiál, mzdy, energie, politiku jakosti a logistické výdaje představují variabilní složku. Odhad celkových nákladů v prvním roce je vyčíslen na 4 469 000 Kč, v druhém roce jde o částku 5 664 250 Kč. Pro třetí období je předpoklad stanoven na 7 266 200 Kč. Bodu zvratu je dosaženo ve druhém roce.

6 Závěr

Zavedení nové produktové řady v potravinářském podniku je složitý proces, skládající se z několika částí. Prvotní invence jsou postupně, na základě určitých pravidel a metod, převedeny ve skutečný výrobek. Hodnotí se, zda jsou nápady v souladu s posláním a cíli podniku, jejich realizovatelnost z technického a technologického hlediska. Podstatnou součástí je segmentace trhu, určení cílových uživatelů a časový plán projektu. Následuje předběžná obchodní analýza, určující vliv vnějšího i vnitřního okolí na podnik, popis silných i slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Využitými metodami jsou analýza PESTE a SWOT. Identifikace konkurence, určení její síly a skladby produktového portfolia napomáhá při výběru vhodné strategie pronikání na trh. Lze i lépe odhadnout reakci konkurence na nově zavedený výrobek. Součástí obchodní analýzy je návrh marketingového mixu, tedy popis výrobku, určení distribučních článků, ceny a propagace. Další fáze bývá zaměřena na odhad předpokládaných tržeb, nákladů, zisku, ale i výpočet bodu zvratu, predikci životního cyklu zaváděného produktu a stanovení rentability. První fáze životního cyklu produktu, zavedení na trh, musí být pečlivě a detailně naplánovaná. Vedení společnosti zajišťuje uzavírání rámcových smluv s řetězci, maloobchody a velkoobchody o zalistování a prodeji výrobků. Současně jsou nové produkty testovány v prodejnách obchodních partnerů podniku a vylepšují se poslední nedostatky. Management společnosti se rozhodl pro výrobkovou inovaci značky SUPERVEGET za účelem zvětšení tržního podílu, posílení pozice na trhu a opětovného dosažení etap růstu a zralosti.

Prostřednictvím diplomové práce byl teoreticky popsán a prakticky aplikován proces zavedení nové produktové řady podniku v potravinářském odvětví. Cílem bylo zjistit předpokládanou nákladovost, rentabilitu a návratnost. Analýzou životního cyklu produktové řady SUPERVEGET došlo k odhalení fáze životnosti současného produktového portfolia. Z rozboru vyplynul také vývoj produktové řady po zavedení inovace.

Prostřednictvím identifikace konkurence bylo zjištěno, že mezi největší konkurenty v oboru univerzálních ochucovadel, ale také kořenících směsí patří chorvatská firma PODRAVKA d.d., polský Prymat Sp. z o.o. (výrobky Kucharek, Avokado, Nadir) a VITANA, a.s., která je součástí norského koncernu Rieber & Son. V oblasti koření a kořenících směsí náleží k největším konkurentům i KOTÁNYI. Společnosti DRANA, s.r.o., BENKOR s.r.o., Variant s.r.o., PROGAST, spol. s.r.o. se orientují na velkoobchody, maloobchodní prodejny a segment HORECA, v řetězcích nejsou téměř vůbec zastoupeny. Na trhu je tedy poměrně výrazné množství silných konkurentů, operujících na mezinárodní

úrovni. Výrobky většiny těchto firem mají stejný charakter a podobnou kvalitu. Podle šetření provedeného v řetězci Globus se k nejkvalitnějším výrobkům řadí PODRAVKA NATURA a PIKANT o hmotnosti 150g, s optimálním množstvím soli a sušené zeleniny. NATURA neobsahuje zvýrazňovače chuti a PIKANT pouze E621 (glutaman sodný). Výrobky Vegeta bylinková (60g), pikant (60g) a natur (150g) mají srovnatelnou kvalitu, bez použití látek zvýrazňujících chuť. Všechny produkty jsou z hlediska designu velice podobné, mají pouze odlišné barevné kombinace. V současnosti je nejstylovějším obalem doypack s uzavíratelnou strunou s celobarevným potiskem a hojně se vyskytují i jednoduché aroma packy bez uzávěru, které výrobci volí zejména kvůli nízké nákladovosti.

Výrobky A (50g) i B (150g) budou obsahovat pouze vybrané kořenící směsi společnosti GOLD SPICE s.r.o. Jedná se zejména o grilovací koření, směsi na steaky, ryby, pizzu či základní jednodruhové koření. Kvalita kořenících směsí je viditelná na první pohled, vedení společnosti tedy rozhodlo o aplikaci jednoduchého, nízkonákladového, transparentního doypacku a jednoduchého, transparentního aroma packu. Vzhled výrobků navrhl marketingový manažer tak, aby zaujal zákazníka na první pohled a současně vypovídal o kvalitě.

Průměrná cena výrobků je odhadnuta na základě průzkumu konkurence, souhrnu nákladů a obvyklé výše rabatu. Velikost prodejní ceny výrobku A byla stanovena v hodnotě 8,50 Kč bez DPH a výrobku B na 16,20 bez DPH. Při určování cen musí společnost brát v úvahu i skutečnost, že rabat prodejních jednotek činí asi 30% až 50%. V prvním roce firma využije stálých distribučních cest a zahájí prodej v řetězcích TESCO STORES ČR a SR, Globus, NORMA a maloobchodní síti Hruška. V druhém roce se navrhuje zařadit do distribučních sítí COOP Centrum družstvo, speciální obchod se zdravou výživou VEGA PROVITA či velkoobchody WISSA s cílem navýšení obrátů.

Predikce vývoje tržeb v prvních třech letech od zavedení výrobku A, B na trh byla provedena součinem průměrného objemu produkce a jednotkové prodejní ceny. Hodnota objemu produkce je stanovena pomocí průměrného ročního nákupu (odběru) prodejních sítí TESCO, Globus, NORMA, Hruška, WISSA a VEGA PROVITA. V prvním roce jsou celkové předpokládané tržby ve výši 4 170 000 Kč. Ve druhém roce by měli být téměř 6 255 000 Kč a v následujícím roce 8 131 500 Kč.

První rok je pravděpodobné, že zisk bude spíše záporný. Ztráta činí dle rozdílu mezi tržbami a náklady 299 000 Kč. Příčinou jsou vysoké zalistovací poplatky a množstevní

bonusy. Ve druhém roce bude na základě předešlých rozborů dosaženo bodu zvratu, návratnosti vložených finančních prostředků a tedy i zisku 590 750 Kč. Třetí rok nabývá zisk hodnoty 865 300 Kč. Z analýzy životnosti výrobků plyne odhadovaný nástup období zralosti v roce 2016, pokles asi od roku 2018. Celková životnost bude pravděpodobně pět let. Zavedení výrobku se vyplatí, jelikož již ve druhém roce bude dosaženo zisku.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
- [2] HANZELKOVÁ, Alena; KERŤKOVSKÝ, Miloslav; ODEHNALOVÁ, Dana; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Garda Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Garda Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] MOZGA, Jaroslav.; VÍTEK, Miloš. *Inovace a nový produkt*. 1. vyd. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 80-7041-701-3.
- [8] TIDD, Joe.; BESSANT, John.; PAVITT, Keith. *Managing innovation*. 2nd ed. England: John Wiley & Sons, Ltd, 2007. ISBN 0-471-49615-4.
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing, a.s., 2001. ISBN 80-247-0053-0.
- [10] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [11] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Garda Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [12] ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [13] BODNÁROVÁ, Pavla. *Analýza výsledku hospodaření firmy GOLD SPICE s.r.o.* Karviná, 2010. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě – Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. Katedra managementu a podnikání.
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Předběžný odhad HDP – 4. Čtvrtletí 2012* [online]. ČSÚ 2013 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021413.doc>.
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Indexy spotřebitelských cen* [online]. ČSÚ 2013 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=30&expand=1.
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Sčítání lidu, domů a bytů – obyvatelstvo podle dosažené úrovně vzdělání* [online]. ČSÚ 2011 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.scitani.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4113-03>.
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS* [online]. ČSÚ 2013 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-zam>.
- [18] EKLASA. *Pravidla značky KLASA*. 2009-2011 [cit. 2013 – 04 - 22]. Dostupné z: <http://www.eklasa.cz/vyrobcii/jak-ziskat-klasu/pravidla-znacky-klasa/>
- [19] GOLD SPICE s.r.o. *Historie společnosti* [online]. 2013 [cit. 2013 – 04 - 12]. Dostupné z: <http://www.superveget.cz/o-nas>.
- [20] HŘÍBAL, Petr. *Koření odráží poptávku po zdravějším jídle* [online]. 3. 7. 2011 GastroNews [cit. 2013 – 04 - 12]. Dostupné z: <http://suroviny.gastronews.cz/koreni-odrazi-poptavku-po-zdravejsim-jidle/tisk>.
- [21] Interní materiály firmy GOLD SPICE s.r.o.
- [22] MPSV. *Základní práva a povinnosti uchazeče o zaměstnání* [online]. MPSV 2013 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/pravpov_uch.
- [23] PĚKNÝ UNIMEX. *Historie společnosti* [online]. 2013 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.pekny-unimex.cz/o-nas>.
- [24] PODNIKATEL.CZ. *Zákony* [online]. [cit. 2013 – 04 - 12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony>.
- [25] PODRAVKA. *O společnosti* [online]. 2013 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.podravka.cz/company>.

- [26] ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. ÚPV: *Databáze ochranných známek* [online]. ÚPV [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs.html>.
- [27] VITANA. *O společnosti Vitana, a.s.* [online]. 2013 [cit. 2013 – 03 - 14]. Dostupné z: <http://www.vitana.cz/spolecnost/>.
- [28] ZIKMUND, Martin. *Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu* [online]. 26. 7. 2011 BUSINESSVIZE [cit. 2013 – 04 - 12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>.

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
DPH	daň z přidané hodnoty
F	fixní náklady
h	haléřový ukazatel nákladovosti
HACCP	systém kontrolních a kritických bodů
HDP	hrubý domácí produkt
HORECA	hospody, restaurace, catering
Kč	koruna česká
ks	kusy
N	celkové náklady
n	nákladovost
n_v	jednotkové variabilní náklady
p	jednotková prodejní cena
pú	příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku
Q	objem produkce
Q_{BZ}	bod zvratu
RN	rentabilita nákladů
RT	rentabilita tržeb
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sp. z o.o.	spółka z odpowiedzialnością ograniczoną
T	celkové tržby
T_{BZ}	tržby v bodě zvratu
V	výnosy
VN	celkové variabilní náklady

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Pavla Bodnárová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Certifikáty společnosti GOLD SPICE s.r.o.

Příloha č. 2: Fotografie výrobků společnosti GOLD SPICE s.r.o.